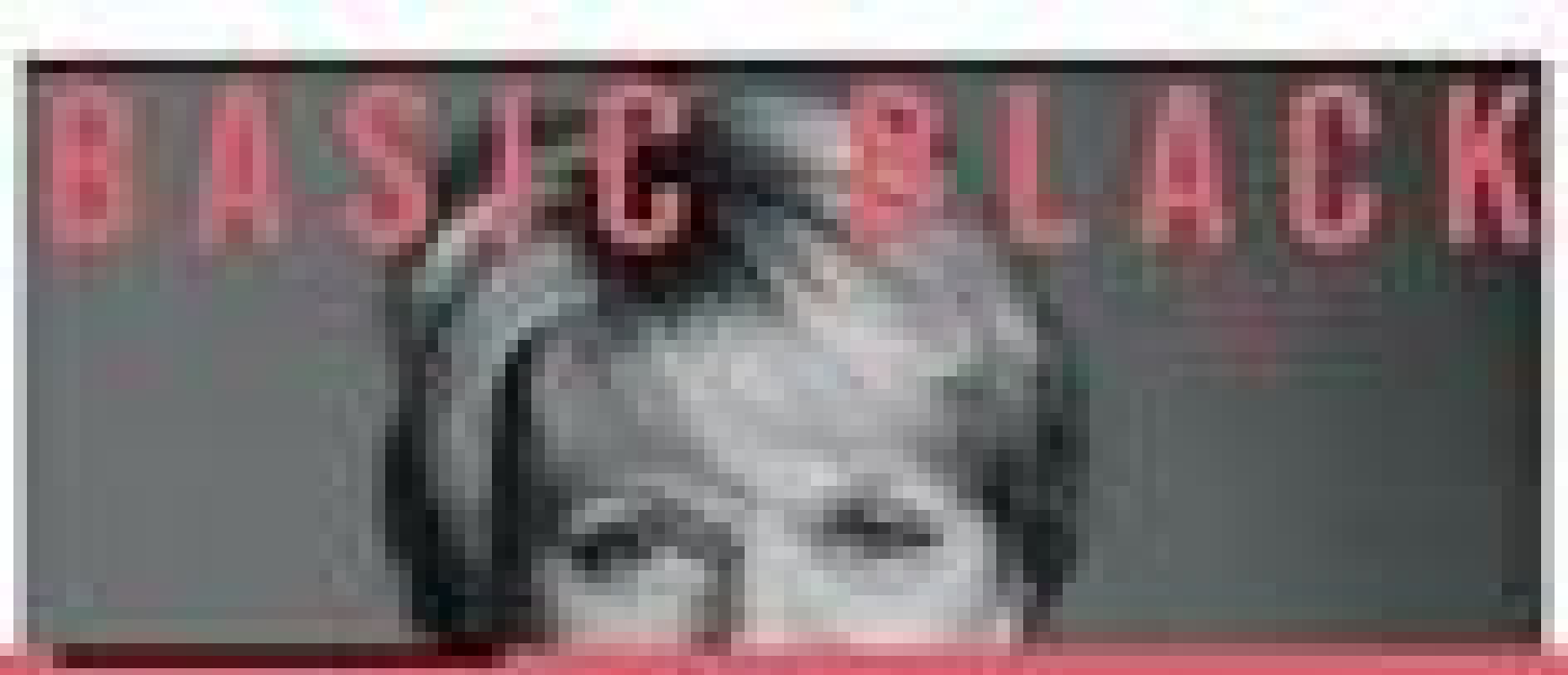

凯西来了！

[illegible]

[illegible]

1

COAY Books

目录
Content

- 第1节：第一章 动力(1)
- 第2节：第一章 动力(2)
- 第3节：第一章 动力(3)
- 第4节：第一章 动力(4)
- 第5节：第一章 动力(5)
- 第6节：第一章 动力(6)
- 第7节：第一章 动力(7)
- 第8节：第一章 动力(8)
- 第9节：第一章 动力(9)
- 第10节：第一章 动力(10)
- 第11节：第一章 动力(11)
- 第12节：第一章 动力(12)
- 第13节：第一章 动力(13)
- 第14节：第一章 动力(14)
- 第15节：第一章 动力(15)
- 第16节：第二章 冒险(1)
- 第17节：第二章 冒险(2)
- 第18节：第二章 冒险(3)
- 第19节：第二章 冒险(4)
- 第20节：第二章 冒险(5)
- 第21节：第二章 冒险(6)
- 第22节：第二章 冒险(7)
- 第23节：第二章 冒险(8)
- 第24节：第二章 冒险(9)
- 第25节：第二章 冒险(10)
- 第26节：第二章 冒险(11)
- 第27节：第二章 冒险(12)
- 第28节：第二章 冒险(13)
- 第29节：第三章 良师(1)
- 第30节：第三章 良师(2)

- 第31节：第三章 良师(3)
- 第32节：第三章 良师(4)
- 第33节：第三章 良师(5)
- 第34节：第三章 良师(6)
- 第35节：第三章 良师(7)
- 第36节：第三章 良师(8)
- 第37节：第三章 良师(9)
- 第38节：第三章 良师(10)
- 第39节：第三章 良师(11)
- 第40节：第三章 良师(12)
- 第41节：第三章 良师(13)
- 第42节：第三章 良师(14)

第1节：第一章 动力(1)

第一章 动力

27支口红开创的新杂志

那是12月一个晴朗的早晨，一位年轻女子走进了我在赫斯特的办公室。她长着一头浓密的黑发，穿着紧身牛仔裤，蹬着4英寸的高跟鞋，戴着羽毛耳环。她有着6英尺高的性感身材和一双引人注目的黑眼睛，完全可以像一个亚马逊女战士一样趾高气扬地走进来。但我看得出她有点紧张，她的紧张是有原因的。阿图萨?鲁本斯坦当年才26岁，是《时尚》杂志的编辑，当时她是来向我推销自己关于办一本新杂志的想法的。

在这个行业里，很少听说一个20多岁的编辑会有机会直接向总裁建议办一本主流新杂志。但我对阿图萨的想法有所耳闻，她想在《时尚》的品牌下创办一份针对少女的出版物——她打算把它命名为《时尚娇点》——这引起了我的兴趣。阿图萨出生于伊朗，在一个传统的家庭中长大，现在她坐在我的办公室里，满怀激情地谈论着少女们面对的压力、她们需要什么样的建议和帮助，以及关于如何把这些内容放进一份月刊中去的设想。

我告诉她，我很喜欢她说的这些。

“好吧，”她回答说，“那接下来该做什么呢？”

“你应该做出一个雏形，或者叫‘样刊’。”我说，“去报摊上买一堆杂志，然后把它们剪贴起来，做成你想象中的杂志。不要暗地里找一个艺术总监来做哦——应该用你自己的想象和激情来做。弄好之后拿给我来看。”

阿图萨不假思索地说：“你想什么时候看？”

“越快越好。”我说。这次谈话就此结束了，阿图萨像个孩子一样蹦蹦跳跳地出了我的办公室，挥手向我告别，迫不及待地要开始做她的杂志了。

说实话，阿图萨来推销一本针对少女的杂志其实并不是什么创举——随便去杂货店的杂志架上看一眼你就明白了。其实在阿图萨提出自己的设想之前，我们也已经讨论过要不要办一份青少年杂志。但阿图萨展现出了一些与众不同的东西。首先，她显然与少女们有着情感上的联系——她了解她们的烦恼、不安全感，还有希望，并且她自己也还记得这些感觉。但更重要的是，她向我证明了自己拥有获得成功所需的最重要的因素：动力。

她通过三种方式表明了这一点： 她跟她的上司、《时尚》杂志主编凯特?怀特说了自己关于杂志的想法，这为她与我的会面埋下了伏笔。

在我们见面的时候，她不光表达了她的热情，还进一步问我下一步该做什么。

她要求一个明确的截止时间，这样她就可以在我需要的时候把样刊拿给我看了。这一切都很好，我也注意到了。但随后阿图萨显示出了更高的热情。

跟我谈完之后，她直接去了报摊，买了几十本杂志带回家，然后像疯了一样开始剪贴。她把自己关在卧室里，床上、地板上和桌子上到处都堆满了剪下来的东西，她就坐在这些东西中间一页一页地把它们粘贴起来。她用27种不同颜色的口红一遍又一遍地写着“时尚娇点”这个名字，想要准确地捕捉到年轻的形象，直到最后她筋疲力尽地睡着了，口红印到了白色的新床罩上（这让她的新婚丈夫很郁闷）。

第2节：第一章 动力(2)

阿图萨几乎两天两夜没有合眼，她一心想在周五下班前把样刊做出来。她已经问过我的助手，知道我将在5点30分下班，而她迫不及待地想让我在周末就能看到样刊。然后，就在她准备把最后几页打印出来的时候，出问题了——办公室的打印机坏了。她沮丧地看着自己定下的截止时间过去了。

打印机修好之后，她把最终版本打印了出来。由于来不及在周末前交到我手上了，她失望地让助手给我的办公室打电话。当时她考虑通过办公室的内部邮件把样刊发给我，这样我会在周一一早看到。但让她惊喜的是，我还没有下班。“你为什么不现在过来呢？”我对她说，“给我看看你的成果。”

尽管从《时尚》的办公室走过来得花5分钟，但放下电话后大概两分半钟，她就气喘吁吁地到了。她走进办公室，把样刊递给我，然后就开始兴奋地告诉我她做了些什么。

“慢点说，”我对她说，“我哪儿都不去了。”我真的哪儿都不去了。我正忙着匆匆翻阅样刊，我已经知道这将是赫斯特的下一本新杂志了。

太不可思议了——它充满了活力和激情，与其他青少年杂志都不一样，因为它有着阿图萨个人性的、更情绪化的风格。用她自己的话来说，她在成长的过程中是个典型的“丑小鸭”：腼腆、缺乏自信、脸上满是青春痘，并且总觉得自己让人讨厌。这本杂志正是她在少女时代所渴望的。对她来说，《时尚娇点》不只是一本杂志——它是一项使命。她将会成为“知心姐姐”。

我把样刊放在办公室的一个陈列架上，跟赫斯特公司其他最新一期的杂志放在一起——从《时尚》到《时尚芭莎》，还有《嘉人》、《时尚先生》和《大众机械》。“阿图萨，”我说，“看起来我们就要给自己做出一本杂志了。”后来她说，当时她并不太确定这话是什么意思

——是要她来当编辑吗？还是赫斯特会采纳她的想法，但是另找一个更有经验的人选？这对她来说至关重要，但她知道无论如何，她的杂志都将成为现实了。她太激动了，以至于站起来跟我握手的时候，一把就抓住了我的手腕，激动地上下猛晃。

动力是成功最大的保证

《美国传统词典》对“动力”有两种定义： 为达到目标而进行的坚定的、有条理的努力。

干劲、毅力，或是积极性。我是这样定义“动力”的：采取一切必要的措施将自己提升到一个新的水平。无论你想获得大幅升职，打算跳槽，接受工作调动，重新开始一项新的事业，或者仅仅解决项目中的下一步的问题，你都应该这么做，动力就是你自己主动向前进的行为，也是你在工作和生活上取得成功所需的最重要的品质之一。

你并不需要像阿图萨那样推销一个完整的商业新构想、杂志或者电视节目来证明自己浑身充满动力。最基本的动力只需要你有足够的积极性为接下来的任务找到所需的信息，这样你才不至于犯低级的错误。它就这么简单。

第3节：第一章 动力(3)

做办公室里最有准备的人

如果你已经为会议、报告或者日常工作做好了充分的准备，你就更可能在工作中取得进展。如果准备不充分，那工作将不光是进展缓慢，而且最后几乎一定会犯下难堪的错误。

有个绝佳的例子：我刚从学校毕业，到《假日》杂志工作的时候，有一个在另一家杂志当动画编辑助理的室友。她在那儿干了大约一周，有天晚上，她回来之后，我们开始讨论那些天来发生的事情，聊我们各方面的工作，包括寄信。

“我上司把信写在黄色的横格纸上。”她对我说。

“你能看清他的笔迹吗？”我问。

“嗯？”

“噢，”我说，“辨认别人的笔迹再把字打出来经常很困难。”

她茫然地看着我说：“我没打，我只把它们折起来，装进信封，然后就寄出去了。”

尽管我那时候经验很少,但我也知道把黄色横格纸上潦草写就的信寄出去肯定是不对的。我说：“我觉得你上司肯定不是这么想的，我敢肯定他是等你把那些内容打印好之后拿回去，然后他好签字。”

她的脸刷地白了。“我的天哪！”她尖叫道，“他从来没跟我说过！”

好吧，他没有——因为让她弄清楚自己的基本职责不是上司要做的事情。这个故事现在说起来很有趣，但当我那个室友第二天去上班的时候，当她不得不跟上司说自己一直以来都是怎么做的时候，我敢保证，她一点都不觉得有趣。

在任何工作中，知道别人想要什么是很有必要的——该做什么，不该做什么，还有要记住什么。如果你有什么不确定的话，找知道的人问一下。

提问是取得成功最重要的因素之一。人们常常担心问问题会显得自己很无知，但事实恰恰相反。别忘了，无知源自忽视。你在问问题的同时，也增加了对问题的理解。另一方面，如果碰到不明白的事，你只是采取忽略它的办法，那你的运气是不会持续太久的，真的。

另外，成为办公室里最有准备的人还有一个不那么明显的好处。不光你自己知道自己到底在做什么，而且其他人——你的上司、同事、客户、消费者，乃至竞争对手——也都会注意到这一点，并对你另眼相看。这在有些时候是最重要的事情，下面的故事说的就是这个。

临时抱佛脚，只能骗自己

我在《今日美国》的时候，有一天上午，我们安排了跟一家广告公司的人见面，他们正在争取我们的广告业务。在《今日美国》刚刚起步的那几年里，我们为了推销这份报纸而疯狂地花钱。所以不管哪家公司赢得我们的业务，对他们来说都将是一笔大买卖。

会议快开始的时候，我从屋里出来，到接待区迎接这家广告公司的高级客户经理。他正坐在沙发上，百无聊赖地翻看着当天早上的《今日美国》。一看见我，他就把报纸丢到咖啡桌上，说着什么“噢，我大概翻阅了一下，感觉很好”之类的话，然后站起来跟我握手。我当时心里想的只有一句话：你这个白痴。想要得到我们的业务，没门儿。

第4节：第一章 动力(4)

这个人是来游说我们，想代理我们的产品的——然而在接待区随手抓起一份免费赠阅的报纸前，他居然都没想到要事先看看我们的报纸？真要做准备的话，他应该至少读过我们最近两个星期的报纸，还有我们最大竞争对手的产品。如果他都不愿意花点工夫看一看，他怎么可能知道《今日美国》跟其他报纸有什么不同呢？而如果他不知道的话，他又怎么可能向其他人准确地宣传我们的报纸呢？他和他的公司值得我们信任吗？他们能为我们的报纸打造出令人满意的品牌形象吗？从一开始，我就知道不可能。

第一步要确保你准备好了所需的信息。第二步要再次确认那些信息是否正确，这跟第一步同样重要。记住：检查，再检查（如果你仍然不确定，那么再检查一遍）。

别让细微的错误毁了一切

在记者中间流传着一句老话："就算是你妈妈说她爱你，也要去核实一下。"实际上，一旦你认为某件事是理所当然的，那么它肯定不会是你想的那样。就拿我的名字来说吧。初中的时候，我还是一个瘦瘦的、笨手笨脚的小孩，我有着伟大的梦想，我决心要改变自己。于是有一天，我把自己的名字由"卡西"（Cathy）改成了"凯西（Cathie）。我知道这很傻——可是，在你12岁的时候，这种事情看起来重要得要命。

我已经记不清这些年来我收到过多少封寄给"卡西?布莱克（Cathy Black）"，或者"凯西?布莱克（Kathy Black）"、"凯瑟琳?布莱克（Kathleen Black）"的信。这些看起来都是小事，但对我来说却是大事情——而且没有什么比这更能让我瞧不起写信的人了。毕竟，只要花5秒钟上网查一下，或者打个电话给赫斯特杂志公司，就可以知道我名字的正确拼法和我的确切头衔。任何一个人，如果连这点时间都不愿意花，结果犯了低级错误，那就真的丧失了机会。不要让那些细微

的、很容易就可以改正的错误毁了你找到工作、赢得客户的机会，或者在你还来不及开口的时候就把你淘汰了。

应聘时，想要增加获得面试或者理想工作的机会，最好的办法就是展现出你的动力和毅力。然而出于某些原因，人们经常在找工作的时候采取最被动的方式。你是否曾经有过下列情况： 发出求职信和简历，然后就等着别人打电话给你（结果杳无音信）？

认为不应该打电话穷追不舍，因为，如果他们想让你面试就会打电话给你?

决定不要让别人帮助自己迈出第一步，因为你想凭自己的能力来完成？不只有你一个人有以上这种情况，这些错误实在是太普遍了。但还有什么比追着打电话更能引起雇主的注意呢？这立刻就能证明你的勇气、积极性、兴趣和动力。安坐家中，等着别人打电话给你则传达出完全相反的信息。不要害怕，拎起电话。相信我，雇主们不会因为你打了个电话，礼貌地询问他们是否收到了你的简历而感到不耐烦。而且他们真的不会介意你利用这个机会再次表示你对这个职位感兴趣。如果不出意外，那么打电话这件事将让你从众多求职者中脱颖而出。

第5节：第一章 动力(5)

如果你坐过办公室，那你就知道办公室里是什么样子。信件到处乱放。会议一个接一个。截止日期一个一个地悄悄过去。如果你寄出了简历却没有马上得到答复，很可能并不是你的原因。所以花点时间打个电话吧——这不会有什么坏处，而且很可能对你有帮助。

同样，不要害怕打电话给朋友、同事、以前的上司——任何可能对你有帮助的人——请他们帮你弄到一个面试机会。最糟糕的情况会是什么样呢？那就是别人帮不了你（或者不愿意帮你，当然这种情况很罕见）——在这种情况下你也没有任何损失。而与雇主取得联系的最聪明、最快速的办法就是找内部人士帮忙。

不好意思托关系，机会就会躲着你

我在《女士》杂志的时候，有一天，一大早，我就打了个电话给乔治?赫希。他是我从前的上司，前《纽约》杂志出版人。我从乔治手下辞职已经好几年了，但我特别重视跟他保持联系，并时不时地让他给我提点建议。那天早上我去办公室之前，从家里给他打了个电话，提了个很具体的要求。

“我们能聚一聚吗？”我问他，“有点事我需要跟你谈谈。”

“噢，”乔治说，“我今天要出城。等我回来我们再见面行吗？”

我自然可以说“当然可以，乔治。一路顺风”，然后让他忙自己的，这样显得很客气。但我没有，我问道：“你能在出发前跟我见一面吗？能不能随便喝杯咖啡，或者吃个早餐？”

乔治不仅是杂志界的名人，还是我见过的最聪明的、最有想法的人之一，他能听出我话里的急迫感。“好吧，”他说，“在哪儿？”

半个小时后，乔治和我坐在了一家餐馆的小隔间里，点了鸡蛋和咖啡。“我想请你帮个忙，”我对他说，然后深吸了一口气，“你能介绍我认识弗朗西斯?福特?科波拉吗？”

有些背景需要交代一下。当时我听说电影导演弗朗西斯?福特?科波拉对电影之外的领域产生了兴趣，他打算在旧金山创办一份新杂志——听到这个消息的时候，我正考虑在个人生活和事业上都做一点改变。我已经把此前的10年花在了纽约城里，虽然我热爱自己的工作和生活，但我的婚姻却在走向终结，我想重新开始。在那之前不久，我去旧金山玩了一趟，我发现自己完全被这座城市迷住了。我立刻决心搬去旧金山。

在科波拉的新杂志谋一个职位将是移居旧金山的最好办法——手头有一份很好的工作，而且还是跟一位传媒界的大人物一起。我知道乔治?赫希认识科波拉，所以我很清楚下一步该怎么做。当然，我可以坚持不要别人帮助，但为什么不呢？乔治可以很快地给我牵线，而且科波拉了解他、信任他，这对我也有好处。

乔治毫不犹豫地说：“当然可以，我给他打电话。”结果，科波拉那天正在纽约，几个小时之后我就去第五大道皮埃尔大酒店的一个大套间见他了。几天之后我就被录用了。事实上，如果我只靠自己，也许他的门卫就会把我挡在外面，我永远都没法见到他。

第6节：第一章 动力(6)

所以不要不好意思托关系。你找别人帮忙的时候，大多数人都会感到很荣幸。这些年来，我的朋友和老下属们多次找我帮忙，而我可以告诉你，帮助那些能力和名声值得信赖的人让我感觉很好。此外，这也可以是一桩不错的交易。毕竟，如果我给你介绍了一份工作，而你表现出色，那你的老板就欠我一个人情了。给别人帮忙在很多方面都跟找别人帮忙一样有好处。

但如果你没有这些能给你牵线搭桥的关系，那怎么办呢？哦，你可以学一下一个叫邦妮?富勒的姑娘的做法，当时她还处在事业起步期，希望引起著名的《时尚》杂志编辑海伦?格利?布朗的注意。

把自己推销出去！

到20世纪80年代初，海伦?格利?布朗担任《时尚》杂志的主编已经20多年了，她把这份杂志从一份前景黯淡的月刊变成了史上最成功的针对年轻女性的杂志之一。她是引发女性革命的宣言——《单身女孩》一书的作者（她现在还在赫斯特工作，是《时尚》国际版的主编），她绝对是一个明星。她穿着Pucci的短裙，嗓音轻柔，一头精心梳理的秀发就是她的标志，一进入杂志界她就很出名。她热爱这个领域的一切。

而邦妮?富勒是一位名不见经传的年轻编辑，在一份叫做《焰火》的加拿大时尚杂志工作。她并非来自大富之家，在纽约杂志圈也没有太多人脉，唯一不缺的就是动力。由于加拿大并不是时尚界的中心，邦妮决心到热闹的地方去。

她无法轻易打入海伦?格利?布朗的上流圈子，在这种情况下，邦妮主动把自己的杂志寄给海伦以及其他许多优秀的杂志编辑。

她每个月都寄。一直坚持了几年。

她会写一张便笺——“只是觉得你会想看看3月号！”——然后贴在信封上寄出去。她从来不问海伦是否想要收到杂志，甚至连她看没看

过都不管。邦妮只是信心十足地努力着。她从来没有骚扰或者惹恼别人。她没有一个星期打23通电话要求回复。她只是采取行动，确保别人注意到了她。而海伦肯定是注意到了。

1994年，邦妮在赫斯特得到了一份工作——《嘉人》杂志的编辑，这是时尚杂志界的一个理想职位。3年之后，就在我来到赫斯特的时候，她获得了杂志业中最让人激动的职位——踏着海伦?格利?布朗的足迹，她当上了《时尚》30年来的首位新编辑。邦妮的成长历程让人惊奇，如果她一开始没有那样推销自己的话，后面的一切都不会发生。

毕竟，如果你自己不推销自己，谁会来推销你?

表现动力的关键就在于尽可能做足准备，然后推销自己，但要变得优秀并获得相应的晋升则要养成这样的习惯：走得更远，做别人想不到的事情。比别人多走一英里

任何人都可以多走那一英里：想找一份暑期工作的实习生，想晋升到更高职位的助理，想与客户和消费者保持良好关系的企业主管。不论你处在什么位置，都要努力养成习惯，在别人要你做的事情之外再多做一点。你的努力最终将得到丰厚的回报。

第7节：第一章 动力(7)

几年前，赫斯特旗下的一本叫做《美丽家居》的杂志刊登了一篇文章，把阿斯本一处住宅的主人说成是“雅诗兰黛集团董事长”罗纳德?兰黛和“他的太太伊夫林”。不幸的是，罗纳德不是雅诗兰黛的董事长，伊夫林也不是他的太太。这篇文章说的其实是罗纳德的兄弟、传奇人物伦纳德?兰黛，他在纽约艺术圈、媒体圈、慈善界都很有名，而伊夫林是他的太太。

天啊！这是一个无心之过，但却是一个极其愚蠢的错误，当有人把这事告诉我的时候，我明白得赶紧认错。雅诗兰黛是我们杂志的一个广告大客户，每年花费数千万美元进行广告宣传。我不能冒这样的风险，让这个愚蠢的错误给它的董事长留下恶劣的印象。由于我跟伦纳德?兰黛认识好多年了，所以我打算亲自向他道歉。

那天是周五，接下来就是周末了。我给伦纳德的办公室打了个电话，他的助手告诉我伦纳德和伊夫林正在法国旅游。他应该还不知道这件事，所以我还有机会在他从公关部门听说消息之前跟他取得联系。他的助手听出了我的失望，于是给了我他在巴黎的电话号码。

我向他承认了错误。“伦纳德，对不起，”我说，“而且，我很尴尬。”

伦纳德笑了，告诉我说他原谅这件事了。他把电话递给了伊夫林，她也很通情达理。而且后来伦纳德在接受一份撰文介绍我的杂志采访时说，他很高兴我不厌其烦地一路找到他，跟他道歉。他说：“我对她的尊敬比天还高。”通过“多走一英里”，我不仅成功地防止了这个错误带来不良影响，而且还让它产生了附加值。

很多时候，客户和消费者只是想确认别人在替他们注意一些事情。在《今日美国》，我养成了这样的习惯：每当有直言不讳针对广告大客户的文章出现在报纸上的时候，我都要给他们打个电话。一次，帝王威士忌的一个四色整版广告旁边就是一篇酒精中毒及其对美

国经济副作用的报道。另一次，玩具反斗城买下了重要的广告版面，但就在同一天，报纸报道了美国消费品安全委员会对危险玩具的报告。

当然，报纸的责任是报道新闻，所以我不觉得这有什么问题。但我的责任是确保广告客户不会因为其公司或产品受到新闻的负面影响而与我们失和。所以我特别注意打电话安抚他们，甚至坐着飞机去拜访客户，“多走一英里”（名副其实多走一英里！）去把事情搞定。

然而有一回，克莱斯勒做了一个整版四色广告，那次我来不及反应。我刚到办公室，翻看汽车版的时候，发现记者用自己的个人标准评出“最好和最烂的新款车型”，文中严厉抨击了克莱斯勒的一款车。天哪，我心想。而就在此时，我的电话响了。

打电话的是克莱斯勒董事长李?艾柯卡，他因为使这家不景气的公司业绩好转而声名大噪。他怒气冲冲、语无伦次地说着，用夸张的话语告诉我，他对我们的汽车记者、我们的报纸，以及我们显而易见的“智障”的看法。不知怎么回事，我感觉艾柯卡其实只是想要发泄——他可能只是要做给当时在他办公室里的那些人看——所以我就充当了一回聆听者的角色，然后在他摔电话之前说了些宽慰的话。克莱斯勒没打算撤掉在《今日美国》上刊登的广告，而艾柯卡当然也不可能要求我们歪曲报道来取悦他。

第8节：第一章 动力(8)

吸引别人注意的一个好办法就是让人知道你格外努力。而多做一点努力对你自己也是有好处的。这一点是我在做下面这件事的时候发现的。

寻找最佳交锋方式

我在《纽约》杂志当出版人的时候，有一天早上下着雨，我在康涅狄格的周末小别墅外面的花园里手脚并用地忙活着。我穿着短裤和T恤，为了不让头发被淋湿，头上戴着浴帽。我正在用力拨土的时候，一抬头，看见一辆黑色加长豪华轿车开进了我家的车道。

司机下了车，从车里拖出了一个巨大的篮子，里面装着从专业杂货店Dean & DeLuca弄来的植物，另外还有一瓶香槟王。我惊讶地看着他，汗水在浴帽下面淌着。“这些是给你的。”他说。

我把篮子搬进屋里，把卡片拿了出来。东西是全美最大报业出版公司——甘尼特公司的董事长兼CEO阿尔?纽哈斯寄来的。当时纽哈斯正试图说服我接受甘尼特公司的一个销售职位，但到那时为止我还没有做出回应——那个职位不适合我。我很想到甘尼特公司最新创办的《今日美国》去工作，但纽哈斯没有任何这方面的暗示，所以我们似乎正处在僵持状态。

但纽哈斯仍然会不时约我见个面或者吃顿饭，以便把这场对话维持下去，这种“猫捉老鼠”的游戏我们已经玩了好几个月。送一篮子植物和香槟，还有一份甘尼特最新的年度报告，这就是他的表达方式，意思是说：“我们再给这件事一个机会吧，看看能不能给你找到一个合适的职位。”

纽哈斯的高傲姿态让我印象深刻，也让我觉得很有意思，同时也激起了我的好胜心。我想，战胜他一定会很有意思，而且幸运的是，我已经有了一个绝妙的工具。前一天，我刚从藤上摘下一个巨大的西红柿——这家伙简直是个怪物，长得都收不住了。它的直径至少有6英

寸。我从没种出过这么大的西红柿，以前我还怀疑过自己能不能种出西红柿。因此当我同意在当周晚些时候跟纽哈斯和其他主管见面时，我决定把这家伙当礼物带上。

我用薄薄的包装纸把它包好，装在一个盒子里，并系上了蓝丝带，看起来它就像是刚刚在乡村集市上获过奖。我们在豪华的四季餐厅见面时，我让它隆重登场了。我介绍说："阿尔，我知道你觉得我这种人不会在花园里花哪怕一分钟，但我专门为你种了这个。"当他打开盒子的时候，桌上所有的人都崩溃了。没有人会相信我种出了这么个家伙，也没有人相信我真会把这么大个儿的蔬菜当做礼物送给一个资产达20亿美元公司的董事长。

到了晚上，等大多数人都走了之后，甘尼特的人力资源副总裁梅德林?詹宁斯问了一个我一直期待的问题。"你最想到甘尼特来做什么？"她问道。

我说："噢，《今日美国》最重要的职位吧。但我知道总裁和出版人的位置都有人了，而我只想得到这两个职位。"

那天的情况就是这样。一个星期之后，纽哈斯把我请到他在纽约华尔道夫酒店的套房。寒暄了几分钟之后，他提出让我担任《今日美国》的总裁，还说为了解决人事冲突，他把那几个职位上的人都进行了调动。握手的时候，我笑着对他说："如果一开始就给我这个职位，你就可以省下好多次高档饭局。"

第9节：第一章 动力(9)

我当然不是单靠那个大西红柿就获得了这份工作。但从一开始，我就看出纽哈斯是那种擅长应对别人尖锐回击的人。虽然西红柿这件事感觉有点奇怪，但这向他表明我已经准备好玩这场游戏了，有自信能用一种大胆而不同寻常的方式与他交锋。而我也确信这将刺激他下定决心想办法雇用我——即便这意味着他要把其他人调动一番。于是从那天开始，我就把那个西红柿认为是我的“总裁西红柿”。

我对自己这个点子非常满意——更重要的是，新工作和新头衔让我很兴奋。然而就在我为自己的聪明得意忘形时，我发现阿尔?纽哈斯设计了一个更聪明的把戏。而我是通过一种很残酷的方式明白这一点的，因为我没能在某个非常重要的方面多做一些准备。

职场容不下任何臆断

在前言里，我说过，在《今日美国》的欢迎晚宴上，我突然认识到“总裁”这个新头衔的含义并不像我之前以为的那样。当广告主管乔?韦尔蒂粗鲁地宣称他不会向我报告的时候，我突然意识到自己从未搞清楚这里的职权结构，也不知道自己的实际职责是什么。想想吧，高高飞起然后重重地摔下来是什么感觉!我犯了一个典型的，同时却也是能够轻易避免的错误。

让我尴尬的状况很快过去了，但我却开始急于让韦尔蒂认清他的位置，毕竟他第一次见面就给了我一个下马威。幸运的是，午餐会结束时，我有了个机会。韦尔蒂和我都安排了回纽约的行程。“凯西，你搭公司的飞机，”纽哈斯的助手兰迪?乔奈伊对我说。然后她转过头对乔?韦尔蒂说：“乔，你搭班机。”我得承认，我在看到乔?韦尔蒂眯起眼睛、红着脸的时候，有一种复仇的快感。尽管这件事听起来没什么意思，但它迅速对我的职位做出了确认——这个总裁职位并不是一个虚职。

当然，阿尔?纽哈斯是故意不明确告诉我需要承担什么职责的。他知道只有让我当《今日美国》 的总裁我才会来，但他还有许多有经验的主管，要论做一份大报的总裁，他们在很多方面都比我更有经验。于是他玩了一个双重的把戏：他给了我想要的头衔，却没有为我把其他人安排好。

不久之后我发现，这就是阿尔?纽哈斯做事的典型方式——狡猾，操控一切，为了得到他想要的不择手段。他骗了我，而这都是我自己的错。不过后来我决定做两件事：第一，接管我认为应当属于我的职责，即便这需要花费几个月；第二，不能让自己再像上次那样打无准备的仗。

永远不要让上司吃惊

吃惊在某些情况下是有趣的，但在工作中几乎从来不是——这教给我们另外三种展示动力的方式： 永远不要让上司吃惊。

在上司需要之前就采取行动。

让上司看起来有面子。毕竟，上司是在提拔你的问题上最有发言权的人。在任何一家公司或者组织中，还会有其他人能够帮助你——愿意说好话的副总裁，或者对你印象深刻的董事会成员——但你的顶头上司的评价是最有分量的。所以为什么不多花点心思，确保上司对你的工作感到满意呢?

第10节：第一章 动力(10)

我们从提前行动开始说吧。当上司让你去做一件事的时候，迅速而高效的回应是好的。但如果你能更进一步，在上司提出之前就把事情做了呢？没有人要你读懂别人的心思，但要弄明白你上司下一步需要什么，这并不是什么难事。有时候只需要读懂他（她）的身体语言就可以了。

最近我和CEO还有我们公司一位很有天赋的主管开了一个会。当时这个主管正在对一个大型活动计划发表评论，我看到CEO有些局促不安，我猜一定有什么让他觉得不舒服。我于是插嘴提出了一个折中的建议，但我真正的想法是，我一定得用一种他喜欢的方式解决这事。无论何时当我发现可以给上司减轻压力，那么在问题解决之前，这就是我唯一关注的问题。如果可以找到一种能让其他相关的人也保住面子的办法，那就更好了。弄清楚你需要让谁满意。如果你在一个小团体工作，这个你要时刻关注的人也许是你部门的头头；如果你在一个非营利性机构工作，也许你要关注的是董事会；如果你是一个自由职业者，那么这个人也许是能帮你找到下一份工作的经纪人。即便是凯瑟琳?格雷厄姆的儿子，同时也是她在《华盛顿邮报》公司继承人的唐纳德?格雷厄姆，在自己还是报纸出版人的时候也例行地花时间陪总经理散步。他专门下工夫让负责报纸内容的人感到，有人在倾听他们的声音。

一旦你知道了自己得让谁满意，就想办法去做到这一点。如果你从未问过上司喜欢以何种方式跟你一起工作，那还是专门问一下吧。问问下面这些基本问题： 你希望多久开一次会了解项目进度？你是否希望收到中期报告的电子邮件？

你希望以电子表格的形式还是以便函表格的形式看到项目报告？

你是想看到与项目相关的信函，还是希望从我这儿得到一份整体摘要?这些事情可能看起来都不大，但花点时间了解上司的喜好是很有

好处的。就像一个宾馆，所有的小细节都做得非常好——枕头上放着巧克力，毛巾是松软的——那么它的整体感觉能得到很大提升。所以一定要尽你所能改善上司的工作和生活。

还有，记住了解上司不需要你做什么。阿图萨?鲁本斯坦当上《时尚娇点》编辑之后，就一跃进入了赫斯特的领导层。她在《时尚》时向编辑凯特?怀特报告，现在她直接向我报告。由于年轻、没有经验，阿图萨继续用一种中层编辑而不是主编的方式工作。

她在凯特?怀特手下的时候，每次出门或约人见面都会给凯特发邮件。在她获得升职之后的一个星期，她对我也采取同样的方式，“我出去吃午饭了，一个小时后回来”，或者“我去赴一个约会，有事打电话给我”。她没有意识到，我根本不需要这些消息——她的做法已经超出了与上司保持联系的限度。我只会扫一眼她的邮件，笑笑，然后删掉，但我还没来得及告诉她不要再发邮件，她自己就意识到这是不必要的。于是我再也没有收到这些消息。

第11节：第一章 动力(11)

让上司看起来有面子

电影《穿Prada的女魔头》里的一个镜头我一直记得，那就是米兰达?普雷斯丽的助手安迪在一个聚会上跟在上司身后，一边往前走一边轻声提醒她客人们的名字。米兰达优雅顺畅地跟每个人打着招呼，看上去就像是一个周到而细心的女主人，而实际上她是一个冷漠而无趣的势利小人。

让上司表现出色最能让你迅速地赢得上司的尊敬和感激。当你为别人工作的时候，记住他（她）也在为他（她）的上司工作，而他（她）跟你一样，也想要给他（她）的上司留下深刻印象。所以不管你能帮他（她）什么忙，都将得到丰厚的回报。

我到《今日美国》工作近两年之后，极度需要休一个假期。阿尔?纽哈斯对我请两个星期假的事情很不开心，但我和丈夫终究在法国南部租了一个房子。我们刚到那儿，就发现自己和外界完全失去了联系——没有电话，没有传真，没有电子邮件。我对自己能坚持休假感到很自豪，但我没有考虑到，如果出了什么问题，办公室的人找不到我。

两个星期之后我回去了，皮肤晒成了棕褐色，精神焕发，但稍微有些担心，不知道我不在的时候事情进展如何。我得知在一次小危机中，我们的广告主管瓦莱丽?萨朗比耶为我做了担保。纽哈斯想知道我在度假的时候是否还跟公司保持联系，瓦莱丽机灵地回答说：“我每两天跟她联系一次。所有事情都在掌控之中。”我听了大笑。

是的，她极力为了我撒谎。不过我没有必要把撒谎鼓吹为一种办公室策略。在这件事中，瓦莱丽做了权衡，她知道掩护我并不会导致任何严重后果。她知道她的决定对我有好处，另外，对她自己也有好处。相信我，她是对的——我从未忘记她那次展现出来的忠实。

最后，不要让你的上司吃惊。如果你有什么坏消息，告诉他（她）。如果你有好消息，与他（她）分享。首先，没有人喜欢被排除在外的感觉。其次，向一个有必要了解情况的人隐瞒危机，事实上只会让问题恶化。把你的上司想象成森林里的一个小动物——不要对他（她）做出任何惊人的行为或是奇怪的举动。

我在与阿尔?纽哈斯共事的过程中，有过一段不太光彩的小插曲，不过在此过程中我绝对没有做出什么奇怪的举动。那是我在《今日美国》最尴尬的时刻之一——我犯了一个不该犯的错误，故事涉及一架飞机、一盘烤排骨，还有某个人出了名的吹毛求疵的个性。听我说说这个难堪的故事吧。

解决问题，或者承认错误

我到《今日美国》的第一年里经常要坐飞机，我觉得自己都快长出翅膀来了。那时候报纸刚刚起步，而我的团队的一部分工作就是在全国各地飞来飞去推销报纸并设法拉广告。我们经常是和阿尔?纽哈斯一起出去。

我们的日程总是很紧张，不论是参加会议、招待会，还是宴会。我们会飞到一个城市，搭车直奔目的地，随后花几个小时争取广告商的支持。纽哈斯会做“软销售”，向广告商解释《今日美国》为什么是一份与众不同的报纸，并把它的吸引力吹得天花乱坠，然后我会使出绝招，让对方答应买我们的广告。即便在宴会和招待会上，我们也几乎顾不上吃东西，因为让我们做销售的时间很有限，而嘴里塞满沙拉向人做推销是绝对不会有效果的。

第12节：第一章 动力(12)

通常我们会筋疲力尽、饥肠辘辘地回到机场。尽管飞机上通常储备着充足的酒和食物，但那次我们秘密订下了一个我们自认为聪明的计划。飞机在当地着陆的时候有人说道：“堪萨斯城的烤排骨不是很出名吗？我们为什么不在招待会的时候让司机去采购一些呢？”

噢，这听起来很好。回到机场的时候我们会饿得要死，那为什么不在返航途中用土特产犒劳一下自己呢？

不过纽哈斯没有听到这番对话，所以直到我们回到机场，拎着大包气味刺鼻的排骨走上舷梯时，他才知道我们要搞烧烤大餐。我们走进他的飞机，走进他心爱的“湾流”喷气式飞机那整洁的、铺着白色皮革的机舱。嗯，这么说吧，我觉得我已经预见到接下来要发生的事情了。

我们纵情地啃着那些排骨，像吃最后的晚餐一样。这真是一顿绝美的烧烤盛宴，拌着浓浓的酱汁、冰啤酒，我们嘬着手指。我们并没有吃得像野人似的——烧烤酱并没有在机舱内到处飞溅——但我们的确完全沉浸在美味中了。

就在此时，纽哈斯的脑袋从飞机尾部的私人客舱里探了出来——他喜欢在飞行中在那儿工作或休息。他四处看了看，脸上的表情很奇怪，然后就关上了门。在剩下的飞行中我们再没有见到他。但他的助手兰迪?乔奈伊说：“我觉得阿尔不太高兴。他看起来心情不太好。”之后没再发生什么事，当飞机在纽约着陆的时候，我们已经把吃剩下的残渣收拾干净，并准备好回家踏踏实实睡觉了。

第二天早上，纽哈斯打了给电话给我。他说：“今晚5点到航空俱乐部来见我。”那是派克大街一座摩天大楼里的私人餐饮俱乐部。

“没问题，”我回答说，“有什么事吗？”

“去了就知道了。”他说。

此前纽哈斯从来没有请我跟他出去喝点什么，所以我知道一定发生什么事情了。到了俱乐部，我在一张桌子前见到了他，我还没来得及坐下，他就凑了过来。

“究竟是谁想出来要带上那些油腻腻、臭烘烘的烤排骨来把我的飞机搞得一塌糊涂的？”他问道，眼睛里满是怒火。

我吃惊地看着他，马上想到只有一个答案。

“是我的主意，阿尔。”我说，“而且你知道，我根本没多想。我从来没想到把排骨带上飞机会让你不高兴，但毕竟那不是我的飞机——是你的飞机，所以我很抱歉。”我可以为自己辩护，但那样只会让情况更糟。我的上司不高兴，这是直接由我做出的决定导致的，所以最好的办法就是解决问题：让你的上司高兴（而且，拜托，你还得知道到底是什么让他不高兴）。

后来我们知道，在回纽约的途中，纽哈斯坐在自己的私人客舱里生了一路的气。当然，你可能认为，他有点小题大做了，毕竟我们吃完之后清理干净了，机舱内也没有留下一星半点的烧烤酱。但纽哈斯是个很挑剔的人。这是他许多与众不同的特点之一，这些特点有些仅仅是有点奇怪而已——但有些让他给人留下了极其深刻的印象。

第13节：第一章 动力(13)

给纽哈斯画一幅更完整的肖像绝对是值得的，因为他不仅有魅力，还是一个真正的营销行家。那些年里我从他身上学到了很多——直到现在，这些经验还给我的事业带来莫大的帮助。

不要把“不”当做回答

这条最重要的经验被称为“纽哈斯的咒语”。

有个古老的物理谜语是这样的：“当一种无法抗拒的力量遇到一个无法移动的物体时会发生什么？”在《今日美国》最初的时间里，我们就找到了这个问题的答案。

阿尔?纽哈斯就是无法抗拒的力量。由寡母在南达科他农场上带大的纽哈斯绝对有着获取成功的动力。从南达科他大学新闻专业毕业后，他在美联社做了两年记者，随后办起了自己的小周报——《南达体育》。这对一个20多岁的年轻人来说是一次大胆的冒险，并且一开始比较成功。但两年之后，羽翼未丰的报纸停刊了。顽强的纽哈斯又接受了《迈阿密先驱报》记者的工作，并搬到了佛罗里达。

在7年的时间里，纽哈斯在《迈阿密先驱报》一路升到了副总编的职位。随后他跳槽到了《底特律自由报》，做了总编，然后在1963年加入了甘尼特公司，担任公司在纽约州罗切斯特的两份报纸的总经理。纽哈斯是一个能干的经理，但他本质上是一个企业家。现在，他能够在甘尼特尽情释放自己企业家的一面了，这是从他在佛罗里达北部办一份新报纸开始的。

纽哈斯发现，在佛罗里达的“太空海岸”连一份日报都没有。这个位于棕榈滩和杰克逊维尔之间的地带有着卡纳维拉尔角和一群受过高等教育的居民和承包商。于是纽哈斯创办了一份名为《今日》的日报，后来改名为《今日佛罗里达》。这份报纸成功了，但对纽哈斯的宏大理想来说，这只是一个起步而已。1979年，他升任甘尼特公司董

事长兼CEO。他打算创办一份全国性的日报——之前从未有人尝试过。他决定把它叫做《今日美国》。

从一开始，持怀疑态度的人就认为这是一项不可能完成的任务——印刷、发行一份四色报纸，而且保证每个工作日在全美各地都能买到它？这不是白日梦吗？但纽哈斯能在大多数人认为不可能的地方看到机会。当时所有的报纸都是黑白印刷，纽哈斯率先使用了彩色，彩色头版的效果着实让人震惊。而且他知道新技术能够通过卫星把报纸内容传送到各地的印刷厂，这样就可以向报纸中插入最新的突发新闻和比赛结果了。身为一个体育迷的纽哈斯看到了一个巨大的市场。在互联网出现之前的那些日子里，体育迷们终于能够及时看到自己所支持队伍的比分和实时赛况报道了，不管他们在什么地方，只要在美国就行。

但人们还是认为纽哈斯太疯狂——不过他似乎很喜欢别人这样评价他。他一向都游离于报业精英的社交圈之外，而且他刻意地强调这一点。他喜欢穿光滑的丝绸套衫，经常戴着一副黑色的飞行眼镜，这种打扮很适合去拉斯韦加斯的赌场。他戴着一枚宝石戒指，大得可以用来打人（据我所知，它确实派过一两次这样的用场）。纽约的大多数媒体精英们喜欢开着黑色林肯城市车跑来跑去，纽哈斯却喜欢开着白色加长豪华轿车兜风。

第14节：第一章 动力(14)

纽哈斯有很多怪癖。在餐厅里，他会像黑手党成员一样拒绝背对着门。他用自己老旧的“皇家”打字机和特制的桃色纸张给同事和下属打印信函。不管想到什么，他都喜欢打个赌。看球赛的时候，他不仅要赌本场比赛比分，还要赌那个演唱《星条旗永不落》的歌手能不能在“自由”这个词上唱出那个超高音。如果有人赌输后没能付清赌债（一般为5~10美元），纽哈斯会在3天内发出一份催款通知——不论是对朋友、下属，还是广告商。

最奇怪的是，纽哈斯既不把家安在纽约，也不安在华盛顿，而是选在了佛罗里达死气沉沉的可可海滩镇。他这么做有他的理由：他想创办一份改变报业生态的新报纸，而且想在远离批评者们视线的地方干这件事。纽哈斯不想处在他们的监视下，也不想让编辑和记者囚禁在纽约的媒体圈里，因为他觉得那儿有一种对新闻的偏见。有一次他对我说：“这些势利的纽约报纸编辑们把自己关在象牙塔里，俯身向着世界布道，说着自以为重要的事情。但《今日美国》是一份读者的报纸。我们报道人们最关心的事情——那些影响他们的社区、他们的兴趣、他们的家庭和他们的工作的事情。”

《今日美国》现在非常成功，所以人们很容易忘记一开始几乎每个人都认为它会失败。当时的媒体评论家们对它简单的语言和五颜六色的图片大加嘲讽。评论员们取笑它是“快餐报”。其他报纸也纷纷取笑它，以至于纽哈斯说：“新闻界是除了老鼠之外唯一喜欢吞噬幼崽的东西。”但他仍然在坚持。事实是，纽哈斯从不考虑失败的可能。

随着来自各方的批评声，纽哈斯面临一个任务，那就是改变人们对这份报纸的极端看法。这对他来说是“超级考验”。他能赢得足够的读者和广告商的支持吗？他能将《今日美国》变成一份在财务上能生存下去、在新闻上受人尊敬的报纸吗？还是他最终将会输掉这场豪赌？

如果那些年里执掌大局的是其他任何人而不是阿尔?纽哈斯，《今日美国》就会失败。但纽哈斯从来不把“不”作为回答。他采取各种方法寻找通往成功的路。在最初的那些年里他传达给我们的信息从来没有动摇过：想办法把它解决了。不许找借口！纽哈斯非常擅长利用普通的条件创造出额外的优势。更重要的是，他的思考从来不局限于以前解决问题的方式。我们都听说过“非常规思考”，但直到近距离地观察阿尔?纽哈斯，我才真正开始明白这种说法的意思。

《今日美国》从一开始就是一个财务黑洞。甘尼特向它注入了数亿美元，对于启动这么大的项目来说，这是不可避免的。但纽哈斯知道他得尽可能地减少花销，同时为报纸争取更多时间来取得成功。雇用200个新记者到全国各地做报道太费钱了，所以他设立了一个机制，向甘尼特旗下的其他报纸“借用”记者。《今日美国》创办之初，它的218名记者中有141名是从其他报纸“暂借”来的——给他们付工资的是那些报纸，而不是《今日美国》。

第15节：第一章 动力(15)

这是一个大胆的举动，因为留在甘尼特其他报纸的记者没法再偷懒了。《今日美国》借来的记者们如果完不成工作，就会回到原来的报纸，而那些表现出色的最后会得到一个全职。同时，纽哈斯打算尽可能长期地使用这些借来的劳动力。这个简单的办法解决了一个最初看来无法克服的困难。

纽哈斯还想出了推销报纸的创意。他像P?T?巴纳姆一样，喜欢搞一两个小发明，只要这些能为《今日美国》吸引注意力——甚至像售报机这种似乎很不起眼的小细节也会引起他的注意。当时，这些机器都是丑陋、四方形的实用装置，但纽哈斯决心要改变这种状况。“《今日美国》是未来的报纸，”他说，“所以贩售机应该是未来的盒子。”最终被采纳的设计方案看起来像一台电视机，圆角，四面都印着“甘尼特”的字样。当你走在街上，想找一个《今日美国》售报机的时候，你都不用看机器上的字，从外观上就能认出来了。

纽哈斯还亲自做营销。报纸印出来之后，他决定在不同的城市、不同的时间举办发布会。这让他能在第一年不断地进行推销，而他也的确很努力地在做这件事。他在每一座城市邀请当地的政治家、高级商务人士、广告商以及明星来参加盛大的聚会，并且提供当地的美食——在马里兰是蟹餐，波士顿是蚌杂烩，费城是奶酪牛排。聚会本身就是一件大事，而第二天当地报纸的报道给了我们更多的曝光机会。

但在华盛顿特区的第一场发布会上，我们的“主菜”就端上来了。纽哈斯不知怎么说服了罗纳德?里根总统、众议长蒂普?奥尼尔和参议院多数党领导人霍华德?贝克与数百人一同出现在国会大厦前的国家大草坪上。让美国最有权势的三位政治领导人一起出现的可能性有多小啊，更别说是参加一份报纸的发布庆祝会了。如果你在6个月之前提出这个问题，任何一个理智的人都会说这是不可能的，但完成不可能的事恰恰是纽哈斯的特长。

当然，如果他没有冒险创办《今日美国》，那他永远也不会有机会邀请总统到发布会上来。但冒险是纽哈斯的另一项特长——也是我们下一章的主题。接着读下去，你会知道该如何管理风险并使之为你工作。

第16节：第二章 冒险(1)

第二章冒险

第二章冒险冒险会让你想到什么？玩一次特级跳伞算冒险吗？在赌球或者股票上一掷千金算冒险吗？哪怕跟朋友的关系会受到冲击，你也要把令人难堪的真相告诉他？还是争取拿到一个大项目或者搞定一次并购？

冒险既让人害怕，也令人兴奋——如果你总想着可能会出问题，那你就会害怕，而如果你想的是一切顺利的话会带来丰厚的回报，那冒险就令人兴奋了。关键就在于要用正确的方式看待风险，并利用它为自己服务。许多人认为冒险会让自己面对不必要的麻烦，甚至遭遇危险。但其实逃避冒险未必就能保证安全，也不会让你工作生活一切顺利。

《圣经》里讲过一个寓言：猴子看到洞里有一枚坚果，便伸手去抓。当它握紧拳头的时候，手就被卡在狭窄的洞口抽不出来了。除非他放弃那枚坚果，否则他就走不了，但他害怕失去果子，所以不愿意放手。

试图逃避冒险就像紧紧抓着那枚坚果一样。你可能觉得抓紧自己所拥有的东西就万无一失了，但实际上你是在阻碍自己前进。

那么，你该如何利用风险呢？又该如何鼓励自己勇敢地承担风险呢？有两条基本的原则。

适度冒险，不要陷入疯狂

在工作和生活中，不是所有的冒险都一样。戴上头盔跟着经验丰富的向导玩木筏漂流，和抓起一个轮胎就冲进瀑布，这两者是有很大区别的。所以，如果打算要冒险，你得尽可能地控制危险因素。问问自己，怎样才能增加成功的把握，同时尽量避免潜在的不利因素？

我在《假日》杂志待了大约一年之后，我的上司辞职了。她主管分类广告部，负责杂志后面部分的那些小广告，就是那种酒店、宾馆

或夏令营做的只有三言两语的广告。我们是一个四人小团队，跟成天拜访汽车公司、航空公司这些大客户的销售人员不同，我们的工作是每天打电话。我还不打算跳槽到大客户那边去，所以当我听说她辞职了，我就想得到她的职位。这将是我事业发展中至关重要的一步。

我跟《假日》的出版人约了个时间。算起来，这位总经理在我刚出生的时候就已经在杂志业打拼了。“我想跟你谈谈菲利斯的职位。”我对他说。尽管我只有一年的广告销售经验，但我对这个职位表现出来的积极态度一定让他觉得我是有备而来。

“好吧，”简短面谈之后，他说，“我们会给你一个机会。另外，我们还会给你加3 000美元的薪水表示你升职了。”

成功了！我为此十分激动——然而有一件事让我不舒服。我知道菲利斯挣多少钱，那是他们给我开的价的两倍以上。我当然可以谢谢他，然后就接受他的开价，但我决定冒一次险，要求多一点。

“我知道菲利斯挣多少，”我对他说，“我觉得我应该跟她拿一样多的薪水，因为我要做的是一样的事情，担的是一样的责任。”

出版人的脸涨红了，他似乎不敢相信，眼前这个才24岁、还没什么经验的年轻人，居然在刚刚获得有生以来第一次晋升之后才几分钟就要求加薪。我难道不知道升职并不意味着我要挣得跟前任一样多吗？

哦，不，我不知道。但即使我当时知道，我也很可能仍然要求加薪。好处很明显：挣得更多。坏处是……出版人会看不起我，还是会收回那个职位？都有可能吧，但可能性不大。而且，如果我不冒险要求加薪，那我获得加薪的机会是零。冰球名将韦恩?格雷茨基曾经说过：“如果你不射门，那你就一点得分机会都没有。”

结果我并没有得到我想要的薪水，但出版人确实把开价提高了。没什么损失，还有所斩获——这就是冒险的理想结果。所以，对事情认真思考，得出结论，评估风险，控制你能控制的，并采取相应的行动。这就说到了利用风险为你服务的第二条原则。

最糟糕的情况很少像你想的那样

第17节：第二章 冒险(2)

在对冒险可能产生的损失进行评估时，记住：最糟糕的情况很少像你想的那样。

几千年前，一群算命先生在古老的中国大地上游荡，他们来到政要大员的宅邸，为其卜算前程。要是说对了，他们便能享受荣华富贵、成为座上宾。要是说错了，那他们就得被活活煮了。

现在有了《劳动法》，你用不着担心你的老板会把你活活煮了。你也不必太过担心其他吓人的结果。其实，在承担了风险并失败之后，事情很少会像你想的那么糟糕。

我曾经说过我为弗朗西斯?福特?科波拉的新杂志而进军旧金山的事。当时，在我事业发展中离开纽约前往西海岸是很冒险的，因为纽约是杂志和广告业的中心。当时我正在《女士》杂志汲取宝贵的经验，并且开始小有名气，此时离开是冒险的。同样，离开朋友和同事，为了未知的东西去往数千英里之外也是冒险的。但我已经准备好了要做一些改变，而且我期待着那本杂志起飞，我还期待着我在旧金山的新生活能够延续在纽约时的那种上升势头。

但我错了。

我拖着所有的家当搬到旧金山，签了一年的合约租下一套房子，3个月之后，我已经知道这本杂志没戏了。没有发行量，也没有广告作为经济来源——而且看起来以后也不会有。事实上，在干了5个月之后，我就确信这本杂志活不下去了。我不愿等着看最后的结局，于是直接辞了职，滑雪度假去了。自然，在我离开之后，有个同事打电话来告诉我杂志停刊了，只在大门上贴了张纸条告诉员工们最后一期已经付印，他们失业了。

说一下最糟糕的情况吧。我的西部大冒险戛然而止，现在我在加利福尼亚，没有工作，也不知道下一份工作在哪里。这种情况下，人是很容易情绪低落的。但我却开始给人打电话，重新建立我在纽约的

人脉。幸运的是，我成功说服了《女士》杂志的出版人帕特?卡宾为我增设了一个职位。现在我要做的不只是广告销售的事情了。

我可以为冒险的“失败”而懊恼不已，但我为什么要这样做呢？其实，假如我这6个月是待在纽约，最终的结果也不会比现在好——而且在某些方面可能还不如现在。结果，在我回到纽约一年半之后，《纽约》杂志的出版人乔?阿姆斯特朗游说我作为合作出版人加入了他的新团队。这是一个绝佳的机会，两年后我接替乔当上了出版人。

加入《纽约》后不久，我和杂志的新东家鲁珀特?默多克谈了一次话。默多克现在可能是世界上最大的传媒巨头，拥有一个包括遍布全世界的广播、电视、互联网和报纸在内的全球性传媒集团，但当时他还只有几家美国媒体的资产。他想了解我的加利福尼亚之旅。

“你认为这是你犯过的最大的错误吗？”他问我。

“不，”我说，“我根本不认为那是一个错误。”默多克吃惊地看着我。但我的确不认为那是个错误——当时不认为，现在仍然不认为。为冒险失败而自责是很容易的，但从这次经历中学到一些东西也很容易。我实现了自己的梦想，去西部尝试了新事物，建立了一些有价值的关系，并且也的确很享受在旧金山的6个月。不要只盯着失败的一面，让自己止步不前。相反，想想你从失败中学到了什么，以及你可以怎样利用这些经验。

第18节：第二章 冒险(3)

决赛才是唯一的比赛

假设你决定要在工作中冒一次险，打算破格录用人才，或者计划用新办法来管理项目——无论何时，只要你试图改变现状——都会有人出来反对你。因为人们不喜欢改变，尤其当做出改变需要承担额外的工作却又不能保证成功的时候。

很可能你刚开始实施自己的计划，就有不和谐的状况出现，比如有人为难新雇员，或者一群人因为不想下工夫学习新事物而满腹牢骚，但请你坚持下去。记住，最终的结果才是唯一重要的。学会忍耐各种攻击，因为当你最终取得成功的时候，别人的态度马上就改变了。

在加入《今日美国》之后不久，我就明白了这一点。我不喜欢当时宣传我们产品的广告，我觉得那没有什么价值。我们是一家年轻的、充满活力的报纸，正在撼动新闻业的传统观念，但我们的广告完全没有传达出这些信息。尽管为我们做代理的是美国最大最著名的广告公司之一——扬雅广告，但它就是抓不住我们想要传达的信息。

某个周一，我和一个叫乔治?洛伊斯的人吃午饭，他在《纽约》做过很长时间的广告业务，最近成立了自己的创意工作室。他以前在恒美广告公司待过，在关于大众甲壳虫汽车的一场广告战中凭借出众才华而声名鹊起，当时他为刚刚起步的MTV频道做了许多事情。乔治是一个有趣的、愤世嫉俗而又有些招摇的家伙，你会弄不清他到底是兴奋还是疯狂。那次吃饭的目的是想说服他让那些正在打广告战的客户买《今日美国》的广告，但当我问到他，《今日美国》的广告做得怎么样时，我们的谈话氛围一下子就变了。

“太烂了！”他几乎嚷嚷起来，整个餐馆里的人都听到他的声音了，“你们的产品很棒，但看到那些广告，别人根本不可能知道这一点！应该让我来给你们打广告！”

我说：“乔治，很可能你是对的。我们的广告不应该是现在这个样子。但你也知道，任何广告战都牵涉许多利益争斗。”其实我心里想的是，乔治，如果我提议说踹掉扬雅广告而转投你这样的小公司，别人会觉得我疯了。

但在接下来的一天里，我越想越觉得，乔治?洛伊斯不只是想要以扬雅没有用过的办法来给《今日美国》做广告，而且他非常相信这个产品的价值。乔治认为《今日美国》是一份开创性的、独一无二的报纸，而扬雅则带着学院派的势利眼对它不屑一顾。我几乎可以想象扬雅的人从康涅狄格郊区坐车进城时的样子：他们把《今日美国》藏在《纽约时报》后面，这样别人就不会发现他们在看这份报纸了。《今日美国》在早年间就是这么被人瞧不起，但乔治?洛伊斯却的确了解这份报纸到底是怎么回事。

既然是这样，那么请他来做广告很疯狂吗？其实我已经开始觉得，不请他来做广告才疯狂呢。我在《今日美国》的资历还很浅，所以别人肯定会对我提出的这个激进的建议表示怀疑，但是如果乔治的广告做得激动人心，那其他的又有什么关系呢？

第19节：第二章 冒险(4)

我让乔治做了一些广告方案。两天后他就打电话来：“来看看吧。”光这一点就跟大广告公司大不相同，大公司会花至少3个月做品牌研究、调查、采样，以及诸如此类的工作。此时我已经跟甘尼特媒体销售总裁雷?高尔克说过我的秘密计划了。他跟我一样，也是刚到公司不久，跟我的想法很相似，我们关系很好，而且我们发现两人已经在并肩挑战甘尼特的旧文化了。他也有自己的广告公司，还在那里担任创意总监，于是我把他叫上一起到乔治那儿去，看看他能拿出什么来。

乔治的广告让人耳目一新，而且想法很大胆。他夸张的幽默表露无遗，雷和我相视而笑。我们知道，我们找对了人。

但有个问题还很麻烦。我的上司阿尔?纽哈斯还完全不知道我的计划。现在要想继续做下去，我必须获得纽哈斯的同意，让乔治向《今日美国》团队中的其他人展示自己的作品。我得赶紧跟纽哈斯说这件事，因为扬雅广告周五就要来给新广告做报告。

你是否曾经想要提出一些新的建议，但因为怕别人觉得这个想法很愚蠢，于是退缩了？或者在进入一个新环境的时候，因为不想自找麻烦，于是不发表任何意见或不做任何决定？这些反应都是可以理解的，也很自然，但同时也显示出你缺乏自信。

如果你对自己的想法有信心，或者它带来的好处完全可以弥补实施过程中冒的风险，那别人为什么要反对呢？相信自己的直觉，推销你的想法。就在扬雅广告安排做报告的前一天，我找到纽哈斯。“阿尔，”我说，“我请了乔治?洛伊斯来给我们展示一些广告方案。他想拿到我们的业务。”纽哈斯看起来很吃惊，他说：“再给我讲讲这个人吧。”我跟他说乔治是谁，还有我们怎么想起来要请他过来的，于是纽哈斯毫不犹豫地说：“我们把你请到公司里来就是为了带来些新点子，所以把这个人带来吧，让我们都看看。”

第二天，扬雅广告的人介绍了他们新一轮的广告创意。尽管这家公司有着众多创意天才，但你却能看出来，这帮人都没有激情。他们的广告就是抓不住这份报纸大胆而活力四射的一面。看到我们明显对他们的想法没什么兴趣，扬雅广告的人提议做点局部改动——比如，也许这个标题可以配这张图，或者也许我们可以把报纸卷起来——但在这种时候，通常改得越多，事情就越糟糕。

当报告终于结束之后，大家都松了一口气，扬雅广告的公关和创意人员离开了，我告诉大家还有一个惊喜。“乔治?洛伊斯要来做一个报告。”我宣布。我看了一圈，几乎每个人的脸上都充满了疑惑——乔治?洛伊斯是谁？我心想，你们很快就知道了。就在这时，乔治像个孩子一样蹦了进来。

乔治的表现近乎完美。他把夹克衫丢到地板上，扯下了领带，然后飞快地拿出一个接一个的广告方案，他在屋里大步地走来走去，滔滔不绝地说着，还不时地穿插一两句笑话和粗口。太有气势了，甚至有点吓人。我兴奋极了。可他说完之后，所有人都静静地坐着，一点声音都没有。

第20节：第二章 冒险(5)

我扫了一眼那些吓蒙了的面孔，心想，天哪，他们不喜欢这样。

我瞥了一眼雷?高尔克，他冲我轻轻扬了扬眉毛。我们想的一样——怎么每个人都干坐着呢？那些广告实在太棒了！我的心怦怦直跳，心想，我们就要和汗流浃背、怒目圆睁的乔治?洛伊斯一起走出这个屋子了。

纽哈斯坐着一动不动，黑色的飞行眼镜让人看不到他的表情。然后，感谢上帝，终于有人开始说话了。查尔斯?奥弗比曾经当过报纸编辑，当时是纽哈斯的执行助理。我对他印象一直不错。尽管我们的专业背景差别很大——他是做编辑的而我是做销售的——但我们经常对《今日美国》和其他许多事情产生相同的看法。查尔斯的幽默感在很多危急关头发挥过作用，我想知道现在他如何打破冷场。

查尔斯用他独特的南方口音慢条斯理地说道："唔……乔治，我不是很了解纽约的广告公司，但我从未见过这么适合《今日美国》的广告。"就在此时，好像大家在看一场网球赛一样，所有人都刷地扭头看着阿尔?纽哈斯。纽哈斯想了想，慢慢摘下了眼镜，面带微笑，说："我看到了。"雷和我激动得几乎要蹦到桌上去跳舞了，我在心里对自己说，为了感谢查尔斯?奥弗比的支持，我愿意为他去死。

我们让乔治来给我们做广告宣传，这一举动无疑会让业界惊讶和质疑。我们又一次因为决定冒险而受到置疑。当时我们很容易对自己的决定产生动摇，但我从未怀疑自己做出了正确的选择。很快，每个人都明白了这一点。

乔治做得非常出色，一年之后，我们把所有的消费广告业务都给了他，让扬雅广告彻底走人。他的广告不仅广受赞誉，还几乎在一夜之间改变了人们对《今日美国》的看法。正如查尔斯?奥弗比后来说的，请来乔治?洛伊斯的决定是一个转折点，标志着老甘尼特传统的消亡和一种全新甘尼特精神的开始，他把这称为"破茧化蝶"。

请求原谅比获得允许要容易

乔治?洛伊斯的故事还很好地说明了我最喜欢的一个冒险的秘诀：请求原谅比获得允许要更容易。

我第一次和乔治见面吃午饭的时候，还没有打算请他为《今日美国》做广告。首先，我们当时并没有在找新的广告公司，其次，我还没有跟决策者讨论过，而一般来说这种公务方面的大变动是需要大家商议的。所以当乔治一开始提议做《今日美国》的广告，我正常的反应应该是说："哦，我先跟人商量一下，回头来找你。"

相反，我却决定开始干，并主动出击，看到乔治做出的方案之后就考虑替换掉现有的广告公司了。毕竟，如果我先去征得公司的同意，很可能被拒绝，那就没有后面的故事了。

如果你的直觉是合理的，或者你的想法经过了认真调查，那就不要害怕为此冒风险。除非你的上司是个什么都要管的怪人（你总会碰上这种人），否则他没有必要、也不想让你每次碰到一点小问题都要找他拍板。一开始的事情由自己做主，你会为上司省下时间，同时也会证明你的自信和机智。

第21节：第二章 冒险(6)

想要打破规则，就得先了解规则

我刚到赫斯特的时候建立了一个年度管理会议的机制——为主管们提供一个机会，让他们能坐在一起畅谈公司和业界发生的大事。我们希望能让大家产生灵感、了解信息并鼓起干劲，所以通常我们都会找个度假胜地开会。我们会邀请各种各样的演讲嘉宾，并鼓励主管们交流和分享自己的想法。

几年前我们在准备这个活动的时候，我想来点猛料。我决定请一个让所有人都大吃一惊的演讲嘉宾，一个因其口才和个人魅力而著称的传奇人物：比尔?克林顿。我知道请来克林顿会让所有人对这次会议激动不已，也会让人们对赫斯特刮目相看。人们见到克林顿的时候会惊叹，在会议结束之后他们也将把这种激动的心情带到工作中去。

唯一的问题就是，比尔?克林顿的出场费太贵。因为他是世界上最受欢迎的演说家之一，所以我们得准备比平常多得多的花销。我准备这么做，但我觉得我的上司维克托?甘兹不会答应。

于是我没有征求他的意见，就径自去办了。一切都办妥之后，我告诉他，我们请到了克林顿来做演讲嘉宾，结果他的回答不出我所料。

“花了多少钱？”

“很多，”我笑着说，“但绝对值。”

我跟维克托彼此都很了解。我和他共事过，而且互相信任。在这么多年里，我经历过许多上司，对其中一些人我从来不会用那种方式回答。但我了解规矩，我了解维克托，而且，最重要的是，我知道面对维克托我可以打破哪些规矩。

在那次之后，维克托还问过我很多次请克林顿花了多少钱，每次我都闪烁其词。最后，有一回他跟我坐在飞机上。他肯定在想，在3万英尺的高空，看我还能往哪儿逃。于是当我们审核公司当月的一些数

据时，他抬起头说：“凯西，你一直都没告诉我比尔?克林顿的出场费是多少。”

我对他说：“维克托，你永远都不会知道的。”然后我就笑了，再也没有说什么。我不知道他会不会觉得我不想告诉他，但其实他已经知道了，因为克林顿的演讲费已经在新闻里报道过了。维克托只是希望我们能把价钱降低一点，实际上我们已经多少降低了一点了。但对公司来说，能让100多个职员跑回家跟朋友和亲人说“我就要见到比尔?克林顿了！”我们花的每一分钱都是值得的。结果就是大家都干劲十足——并且，你已经看到了，最后的结果才是唯一重要的。当维克托发现我真的不打算回答他的问题时，他就接受了这个现实。此后他再也没问过我。

打破常规是一项很有价值的能力，但很多人却不懂得利用它。如果你跟许多人一样，那你就得在工作中花费大量的时间和精力来遵守公司或上司制定的规则，哪怕这样做的结果是妨碍你的工作。但如果你看看那些取得了巨大成就的人，他们中许多人都打破过规则——从大学辍学的比尔?盖茨、eBay的梅格?惠特曼这样的女性创业者，还有一同创建Google的谢尔盖?布林和拉里?佩奇这样的互联网神童，他们不信在网络空间里，一个刚创业的小公司就比不过最大、最有钱的公司。这些人都足够自信并且很有主见，他们知道什么规则是可以打破的。你也可以这么做。

第22节：第二章 冒险(7)

别惧怕改变的风险

当然，并不是所有人都像这些创业者一样天生大胆和自信，也并不是每个人都能凭直觉知道什么规则可以打破。那么，怎样才能在冒险的时候让自己轻松一些呢？

有一个方法：我们在冒险的时候，其实就是在做一种改变，而因为某种原因，改变的结果可能让人害怕。所以了解和利用风险的最好办法就是认识到：改变是风险的另一面，改变是友善的、温和的。在生活中，你会养成许多习惯。其中大多数对你的成功或快乐都没有什么影响，但有一些会给你造成障碍。要学会辨别哪些习惯会阻碍你，并勇于做出改变，这将使你在个人生活和职业方面都得到改善。同样，如果你能养成习惯，定期做一些改变，在面对更大风险的时候，你就会更有准备。

我在人事管理方面的经验最早来自《女士》杂志，而最后的结局是我的下属差点就造反了。我刚到那本杂志的时候，化妆品公司和汽车制造商这些传统广告大客户都不愿意在这份女性刊物上登广告。事实证明，卖广告的难度超过所有人的预期，并且在一次次地听到否定的回答后，大家的失望常常会演变成怒火。那种挣扎的处境，加之我又很年轻、充满干劲、自信（也许有些过度），而且在人事管理方面完全没有经验，结果我跟下属的关系极度紧张。

我直截了当、有时候甚至有些粗鲁的风格严重地折磨着我的下属，以至于在我当上广告经理才6个月的时候，她们就跟我当面发生冲突。当时我们在公司外面开一个销售会议，她们几个人聚到我下榻的酒店房间里，要我辞职。她们威胁要集体辞职，对我说：“要么你走，要么我们走。”我从她们的表情中能看出，她们不是在开玩笑。

我真失败！我们正努力创办一份关于女性团结的杂志，而我们自己却分裂成了敌对的派系。我知道她们觉得我很专横——其实我知道

自己的确很专横——我也知道她们对此很不满，但我没料到她们会要我辞职。我当时就想到两点。第一，我们要通过对话来解决这些问题；第二，我绝不辞职。

我们在房间里待了几个小时，把所有能想得起来的委屈都倒了出来，这才算完。在那个时候，如果你要加入《女士》，必须得有坚强、刚毅的个性，因为要创办这样一本有争议的杂志，实在是一项庞大的任务，而且常常会让人心灰意冷。因此，当时那间屋子里的女人们完全不担心把自己的想法说出来。她们把我在工作中的所有缺点都说给我听，让我好难受。那次经历真是充满耻辱、艰难而且令人沮丧。

我很想说："你们怎么能这样？你们难道没看见我的努力都是为了杂志好？"但另一方面我又意识到，为了让她们都回到团队中来，我必须做一些事情。即便我坚信自己没有做错什么，即便我认为她们对我的批评并不完全合理，但现实就是，当时大家都很愤怒，互相不信任，这种情况下我们是不可能达成自己的目标的。而且如果我不想走，我的下属们又不愿意接受我专横的管理风格，那就只有一种选择了。

第23节：第二章 冒险(8)

我必须做出改变。

我说：“听着，我知道了你们的想法，而且我愿意跟你们一起努力，来做一些改变。但要我离开是不可能的。”我扫了一眼她们充满疑虑的面孔。“我们会解决这个问题的，”我说，“因为我们必须得解决它。”最终，她们同意再给我一次机会。

这并不是一件容易的事，但我的风格变了。我开始每天关注她们跟客户联络的进展如何，我们每周开一次销售会议讨论最新进展，尽管仍然有一些摩擦，我们都完成了自己的职责，并在接下来的几年里一起努力，让《女士》取得了成功。这是我工作生涯中最令人骄傲的业绩之一——同时它也是很好的一课。

更重要的是，那次之后，我对自己的管理风格有了新的了解，并在之后几年里逐渐完善自己。我一向用坦率、直接的方式与人交流，我知道有时候这会让人觉得有些鲁莽和不太习惯。虽然我自己并不介意别人的鲁莽，但这么多年来，我了解到许多人很介意这一点——所以我自觉地努力改掉了这个毛病。

改变你的风格是改进工作表现的一种途径。不要害怕看看外面的世界。如果你觉得可以改善你的工作环境，那就说出来，不要害怕!

吹掉窗帘上的灰尘

我刚到赫斯特的时候，公司并没有现在这么大的名气。1887年，矿业大亨之子威廉?伦道夫?赫斯特从父亲那里接管了《旧金山观察家报》，创办了赫斯特公司。今天的赫斯特是一家资产达数十亿美元的企业，拥有120多家公司，其中包括美国和英国的40本杂志，12份报纸，27家电视台，以及有线资产和数码业务。在20世纪90年代中期，我成为杂志公司总裁的时候，人们对赫斯特的看法是：成功、稳固、可信赖，还有——好吧，老实说——稍微有点保守。人们期望赫斯特有竞争力，但不必充当领头羊。

在这一章的开头，我提到了我们的年度（现在是两年一度的）管理会议。到我邀请比尔?克林顿来做演讲的时候，我们已经举办4年了。但在第一次会议的时候还有一个故事。那次会议是我到赫斯特之后制订的第一项计划。

大多数管理会议都会选在传统的度假胜地举办，但由于那是我们的第一次管理会议，我想传达出一种不同的信息。“我们去迈阿密南部海滩的德拉诺酒店吧。”我对我们的公关专家德布?施赖弗说。我从没去过那儿，但我看到过很多有关那儿的文章，而且对德拉诺有所耳闻，据说它是那种“不适合老人家待的地方”。德布这个最喜欢撺掇别人的家伙一下子就明白了我的心思，她的眼睛一下就亮了。

位处时尚艺术区中心的德拉诺酒店就像是一个白色的梦境。光滑的家具，精致的红木地板，开阔的空间，轻松的氛围，还有整洁、白色的设计风格，让这里看上去就像是一个顶级的现代艺术作品。但最漂亮的还是大量轻薄、翻卷的白色亚麻窗帘。

主管们到酒店办了入住登记，随后集中到一个平台上，吃了一顿非正式的开幕餐，从那里俯瞰下去，可以看到花园、游泳池和远处的大海。我决定把大家带到德拉诺的计划曾在80多名主管中间引起了一阵骚动的地方。从贯穿室内外的通风大厅到“尽情享用”的淋浴（一些老家伙们认定它们会不小心把整个房间给淹没），这家酒店的“裸足优雅”气质挑战着人们的观念。这里太不同寻常了。每个人都按捺不住四处张望。

第24节：第二章 冒险(9)

第二天早晨开会，主题是在赫斯特进行机构调整。“我们需要更有创造性的思考方式。”我对大家说，“我们不应该只满足于做一个媒体参与者。我们的目标应该是成为一个改革者——一个行业的领导者。”我说了公司有待改进的几个方面，并要求大家都考虑如何为公司注入新的活力。我指了指身后，那里飘扬着从天花板一直垂到地板上的白色窗帘，我宣布：“是时候了，该吹走赫斯特窗帘上的灰尘了。”

也许这件事现在听起来有些平淡，但相信我，那个用“窗帘”来隐喻改变的说法非常有效。这件事就是让大家都离开一个习惯的环境，到一个全新的地方，用那儿的视觉信息来强化你要传达的简单信息。我想要改造赫斯特文化中的那些古板的东西，而这次德拉诺的会议帮助我打开了局面，并告诉我的新同事们，我是一个推动变革的人。

回到纽约之后，我继续推进这件事情，不光是发出一个指令，而是采取实际行动来告诉大家，变革是我们通往成功的关键。为此，我决定做另一次冒险。

我需要一张新照片发布在媒体上，作为赫斯特杂志公司总裁的官方照片，因此公关部门请来了给《时尚芭莎》拍摄过大量作品的时尚摄影师帕特里克?德马舍利耶。帕特里克的艺术风格性感而大胆——这是在多年的时尚杂志封面和好莱坞明星拍摄中磨炼出来的。我们先从传统的角度拍了几张，我开始是站着，随后坐在一张皮椅上，然后他鼓励我尝试一些不同的姿势。“在椅子边上晃晃腿。”他说。

他彬彬有礼的态度和拍照的刺激鼓励了我，我照他说的做了。我把腿从椅子的扶手上垂下来，并在拉尔夫?劳伦的条纹裤里晃了晃，我心想，这感觉不错。

样片传回来之后，我和德布?施赖弗一起翻看。“我喜欢这几张！”她指着那几张晃腿的照片说，“寄一张给《纽约时报》的人，让他们写

报道吧。”《纽约时报》当时正打算写一个赫斯特杂志公司新总裁的简介，德布认为这几张照片完美诠释了改革公司文化的主题。

这是一次冒险。传统姿势是公司官方照片的一大特点。别人会不会觉得这几张肖像有些轻浮、鲁莽，或者，呃……太性感了？我们毕竟不是那些大胆的互联网创业者——我们是美国传媒业100多年的支柱。

我们决定寄送几张不同的照片让《纽约时报》自己选择。当然，如果你是一个图片编辑，你会选哪张——传统姿势的还是晃腿的？我们几乎可以确定他们会印哪张，但在简介登出来的那天早上，我还是颤抖着拿起了报纸。我迅速翻到商业版，我就在那儿——腿，以及其他。天啊！

我做了什么？我怎么能让这种搞笑照片登在《纽约时报》上呢？我盯着照片看了一会儿，然后把报纸塞进了手提包，跳进一辆出租车直奔办公室，在路上给德布家打了个电话。

“我简直不敢相信，我们做了什么呀！”我对她说，“我们在想什么？这张照片表达的意思是错的——我看起来太不正经了！”德布试图让我平静下来，但我把电话挂了。

第25节：第二章 冒险(10)

但后来，我慢慢开始意识到我们根本没有错。虽然我一开始很担心，但别人却开始打电话、发电子邮件过来，告诉我他们喜欢那张照片和它传递出的信息。当然，这有点出格，但重点不正在于此吗？正如我们的营销主管迈克尔?克林顿后来说的：“如果你来到赫斯特的时候，它就是那样一个公司，你就不会那么做了。你是在传递一种信息。”而这种信息成功了。包括我们自己的员工在内，所有人都注意到了这一点。通过这件事，我们开始打破外界一直以来对我们的成见。

在我看来，鼓励你往高处走当然是好事——但如果你恐高怎么办呢？也许你会受不了最终失败的可能，也许你喜欢慢慢改变环境。

学会推倒一切，重新思考

要想坦然面对风险，最好的办法就是重新理解它。学会：学会推倒一切，重新思考。

阻碍我们成功的最大因素常常是我们自己。我们很容易保持一种成见，而不愿意采纳一种更好的新观点。不管你是个反对冒险的人还是个疯狂的冒失鬼，或是介于两者之间，学习如何重新思考都对你有好处。

我刚到赫斯特的第一年里，受够了在提出想法的时候一遍遍听到“我们已经试过了”的回答。好吧，也许某个想法之前已经有人试过了，但为什么不问问： 这个点子当初没有起作用的原因是什么？

从那时到现在，环境有没有发生变化，我们再试一次有没有可能成功？

失败的结果是什么，我们又从中学到了什么？这些问题说明，你可以通过很多方法从之前的失败中学习，但赫斯特的人却陷入了简单重复“我们已经试过了”的思维定式中。

“这样吧，”有一天我宣布，“只要我听到有人嘴里说出这句话，就罚他（她）10美元。”在几个月的时间里，这笔钱不停地在增加。但最

终，每个人都学会了重新思考，而现在，我已经有好几年没有听到这句话了。

现在让我们把这个想法做一些延伸。如果你想成为一个改革者，那么就像一个改革者那样去表达你的观点。穿一些让你显得有活力的衣服，不要穿公司的制服。把你的团队带出去做一些疯狂的事。穿着套装去参加销售会议。打破思维定式，并找其他的人来跟你一起这样做。挑一个主题——比如让大家打扮成卡通人物的形象。

同样，如果你不想用陈腐的思维方式思考问题，那就不要让自己说些陈词滥调。学习用一些能给你带来好处的方式表达自己。如果你在别人面前嘲笑自己的工作，他们也会嘲笑你。如果你经常否定自己，别人会觉得你不自信。你有许多办法塑造自己的公共形象。为什么不用能让你看上去更好的方式呢？

最后，为什么不用能让你的产品看起来更好的方式来思考和行动呢？举个例子：我不允许赫斯特旗下的杂志使用这个说法。这可能是现在的网络界人士用来泛指报纸、杂志、书籍和电视的术语，但这不是我们看待自己的方式，也不是我们希望别人看待我们的方式。杂志是人类迄今发明的最先进的便携信息载体。它们便于携带，便于阅读，不需要电池，也不会在你的手指上留下墨迹。事实上，如果你想要发明一种简单地进行信息传输的完美新媒介，它最终看起来会像是一本杂志。那么为什么我们要让自己被称为“传统媒体”呢？我们也许不能阻止其他人使用这个说法，但如果我们自己也用，那就很愚蠢了。

第26节：第二章 冒险(11)

所以当你忙于工作的时候，重新思考一些问题。这能够让你开始变得更高效、更灵活，也是增加自信的理想方式——而自信是在工作和生活中取得成功的关键因素。职场点对点打造良好第一印象不久前，我受邀参加一个活动，给大约300名女性主管做演讲。就在我的主题演讲之前，一位CEO获得了“杰出企业领导奖”。所有的人都在鼓掌，她开始走上台去。

我看着她一步步走过去，我几乎没法相信，她看上去那么不自信、那么害羞。她是一个事业成功的企业家——她是因此而获奖的——可她看起来就像一个到校长办公室去的紧张的女学生，而不是一个正受到满屋子同侪欢呼喝彩的女性。她穿着一件印花的连衣裙——这件衣服更适合去参加夏日野餐而不是一次商务聚会——她看着地板，耸着肩，双手在身前紧紧握着。她显然和自己的公司开创了了不起的事业，但我心里在想，她根本不知道她此刻给人留下的是什么印象。

你展示自己的方式对人们如何理解你至关重要，而且不仅仅是在表面上。通过你的穿着和举止，别人就可以对你的能力、自信和机智做出判断。当你可以不给人留下负面的第一印象的时候，为什么要给自己制造障碍呢？为什么不从一开始就塑造一个讨人喜欢的形象呢？

幸运的是，打造良好的第一印象只需要四步，而且非常简单：

1?穿着得体。

穿着得体并不是说要在所有人中间穿戴得最昂贵、最有派头，而是说要知道穿什么最合适，并自信地穿戴。如果你是去一家律师事务所面试，那么不要穿着鲜艳的超短裙去，不管你穿着它有多好看。如果你是去《时尚》或者《时尚芭莎》面试，那就不要穿着深色的双襟套装和又圆又厚的鞋子。花点儿时间对要参加的活动、会议或聚会做一点了解，看看应该穿什么类型的衣服，因为如果你穿着得体，你会

觉得更自在，也会更自信。有自己的风格是好的，但如果你穿着实在不得体的衣服出现，你更有可能会觉得不自信。

我刚从学校毕业找第一份工作的时候，得到了康迪纳仕的一个面试机会，当时它是纽约最大的杂志出版公司之一。我穿着一件漂亮的旧式套装，觉得自己看起来相当不错——直到我踏进康迪纳仕大楼的电梯间。

我立刻感觉到五六个女人用犀利的眼神上上下下打量着我，她们都衣着时尚，其中几个拎着LV的包。我顿时感觉自己完全像一个乡巴佬。我忍不住难为情起来——这跟面试时应有的感觉恰恰相反——而这一切都是因为那天早上我没有认真考虑应该穿什么。那次经历给我留下了永远难忘的教训。

不管什么时候，当别人问我，身为一家大型杂志公司的总裁，我是否花很多时间考虑自己的着装，我都会响亮地回答：是。每天早上穿衣服前，我都要想一下当天的所有安排：我约了跟谁见面？在哪儿见面？我该如何让自己的外表加分？如果我要和巴宝莉——我们的广告大客户之一——的一位主管见面，我那天肯定会穿巴宝莉的衣服。为什么不专门为特定场合、特定对象穿上合适的衣服呢？尤其是当这么做可能带来巨大的好处而完全没有坏处的时候？

第27节：第二章 冒险(12)

雅诗?兰黛创办了与她同名的化妆品公司，她习惯每年参加公司豪华的圣诞聚会。有一年，几位年轻主管在聚会前几天聊天，其中一位新人说起她还没有考虑该穿什么。

“什么？！”她的同事们惊讶地说，“要是你有机会面见兰黛夫人怎么办？听着，今天中午去买，买你想过要买的最漂亮最贵的衣服。你必须做好准备！”

自然，这话让她重视起来，于是下午她出去买了一件漂亮的高档衣服。结果，晚会那天，她和许多人排着队见到了雅诗?兰黛本人。兰黛夫人握着她的手，然后上下看了看她（只有兰黛夫人能这么做），靠过去……然后伸手猛地拉开她衣服的后领。是的，她要看看商标。对穿着这件衣服的人来说，真是谢天谢地，商标显然过关了。

这个例子当然很极端，但因为这位女士进入了时尚美容行业，她需要做好准备，为自己的服装做投资。这个故事的重点不在于你应该冲出去买高档衣服，而在于你应该知道你要给谁留下好印象，并弄清楚怎样把这件事做好。这涉及有关你外表的一切——珠宝、鞋子、发型、皮包。你不需要穿着很时髦，但你真的需要让老板和同事觉得你跟周围的环境很协调。这里还有另一个建议：当你不确定的时候，穿黑色。穿黑色是不会错的。2?表现自信。

即便你内心充满自信，但如果你无精打采地走着，姿势又很难看，那也会传达出完全相反的信息。有一个测试：试着想象一下，碰上以下这些情况，你会怎样在大街上走路。

因为自己犯了一个愚蠢的错误，你刚刚给公司丢掉一单大合同。

你正去赴一个重要的午餐会，见一个客户，他正在犹豫是否要继续使用你们公司的服务。

你刚刚通过了一个面试，这份工作是你一直梦想的。

在一次评估中你表现出色，随后获得了一次大幅加薪和升职。当我依次想着这些情景的时候，我几乎可以感觉自己在椅子上坐得越来越笔直。下次你在街上走的时候，看一看你身边的人——他们是怎么走路的，他们是低着头还是目视前方，他们的肩膀是否耸着。你会发现你的视线很自然地被那些看上去轻松而自信的人所吸引。现在，经过商店橱窗的时候看一眼你自己。你看起来自信吗？

表现得自信至少有两个好处。第一，你会给别人留下良好的印象。第二点同样重要：你真的会开始对自己感觉更好。多项研究发现，有意识地改善自己姿势的人最后真的增加了自信。健康的身体和良好的情绪之间确实存在着联系——为什么不对此加以利用呢？

表现得自信还有第三个好处。一个好的姿势能让你看起来更高。虽然听起来可能有些奇怪，但研究显示，长得高在职场上是一种优势。长得高的人平均收入更多，而且掌权的机会也更大。你不用去买一柜高跟鞋，只要好好发挥你所拥有的优势。许多男性——甚至一些高个子——都在鞋子里放增高的东西，让自己看起来更高一些。而女性有足够的鞋子可供选择，来让自己看上去高几英寸。

第28节：第二章 冒险(13)

3?说话时，看着别人的眼睛。

在跟人谈话时，看着对方的眼睛，这不光让人觉得你专注而自信，也能更容易吸引对方的注意力。如果你的目光漫无目的地打量着周围，或者你低头看着自己的脚、抬头看着天花板，就会显得犹豫、不自信。所以练习一下吧，在谈话中直视对方的眼睛，不管是你们中间谁在说话。

在一对一的谈话中这很容易，但如果是参加会议或者做报告呢？有些人觉得盯着一个固定的地方或者物体看，对于克服紧张很有用。

但看着人们的眼睛依然是更有效的办法，即便人很多。如果你在做报告或者演讲，请保持跟听众的目光接触——一个一个地来，环视整个屋子，把所有听众都吸引住。

学会如何增强一场报告的效果是一项宝贵的能力。在赫斯特，我们非常看重这项能力，所以我们为每个人提供机会，让大家学习如何做专业的报告。如果你从来没有学过，那我强烈建议你学一学。你会知道如何更有效地沟通，如何积极地表现自己，这些对你生活的各个方面都有好处——不仅在工作上，在家庭和社会生活中同样如此。

除了目光接触，还有其他一些待人接物的小技巧： 跟人握手的时候不要绵软无力。简单、有力地握住手是最好的。如果你的手有点出汗，想办法先擦一擦。

另一方面，握手也不要太用力。我刚工作的时候，因为过分想要展现信心，总是猛地一把抓住对方的手，使劲地摇。直到一位男同事喝道：“凯西，你用不着把我的手拧断吧！”

不要轻吻脸颊或者飞吻——把这些都留到婚礼上给你的朋友和亲戚吧。4?清楚、自信地表达你的意思。

你在跟别人说话的时候，是否有过以下这些情况？ 用“我在想我们是不是可以考虑……”这样的句式，而不是直截了当地说：“让我们

试试看……” 毫无必要地插入“我认为”。我已经完全不用这个说法了——它只会削弱你的观点。

用“我在这个地方可能犯了错，但……”或者“这可能是一个愚蠢的想法，但是……”之类的说法，这会让你的观点看起来不那么重要。

为了避免反对意见，不断地反复陈述，而不是尽可能地直接摆出观点。人们很容易陷入这些“语言陷阱”，多数情况下，这是因为你考虑得太多，而不直接说出自己的想法。女性尤其容易使用这些画蛇添足的语言。你是否曾经在会议中看到过这种情况，一位女士羞涩地提出自己的想法，然而没人理她，10分钟之后一位男同事提出同样的建议，结果被赞为天才？这种事比你想象的要多得多，而且它们本不该频繁发生。

还有，记住直截了当地说出你要说的话。我在《女士》杂志的时候，有一次跟一个客户见面，气氛愉快而积极。最后我问他：“那么，你是不是有可能把《女士》列入你的广告投放计划？”

他坐在椅子上往后靠了靠，两手交叉，带着慈父般的微笑注视着我。“我打算给你一点建议，布莱克小姐。”他说，“不要问别人‘是不是有可能’，毕竟，任何事情都是有可能的。要问：‘是不是有希望？’”

我也对着他笑了。“那，好吧。”我感激地说，“是不是有希望？”

“没有。”他说。我的笑容消失了——但至少他坦白地告诉了我，此外还给了我一个很有用的建议。

你选择何种说话方式，能让人了解到很多有关你的东西。你把想法表达得越清楚，别人就越会认真对待它们，让你继续向前迈进。不要过多地解释自己的意思。要相信你的想法本身就是有价值的。

这些年来，我面试过无数人，所以相信我，第一印象真的很重要。你没必要假装自己是个什么样的人；其实，试图这么做是错的。但你可以通过采取以上四步来改善自己的形象，以及你对自己的看法。

第29节：第三章 良师(1)

第三章良师第三章良师

我当《女士》杂志广告经理的时候，我们的财务状况要多紧张有多紧张。我们整天都在想办法省钱，租个狭窄、昏暗的办公室，尽可能少雇人。但有一周，我跟一位销售代表去芝加哥做销售访问——我管这个人叫贝蒂娜吧——结果我在一个地方节省过头了。

贝蒂娜是这么一个人，如果她感觉自己受到了怠慢，她从来不会忍气吞声。我们在酒店登记入住的时候，她突然发现我只为我们两个人订了一间房间。

“这是怎么回事？”她问道，“我不想跟你住一间屋子！”

“住一间屋子会比较便宜。”我说。

“我不！”她说，“你得给我单独订一间。我不会跟你一起住的！”

我们吵了好几分钟，酒店服务员在一旁很有耐心地等着，最后我说：“要么住一间，要么你自己付钱住一间。如果你不喜欢这样，那我很遗憾，但只有这两个办法。”

后来我发现，那是我犯过的最大的错误。晚上我们跟客户在外面吃过晚饭，回到房间里之后，她就开始跟我冷战。她一晚上只干一件事：她给自己买了几盒糖，然后在这几个小时里，她慢慢地、不慌不忙地把糖摇出来一点一点地嚼着。摇，摇，摇。嚼，嚼，嚼。停一会儿。接着摇，摇，摇。这简直是用糖在给我上刑。我心想，我发誓，以后出差再也不跟人合住了。我的确再也没有这么做过。

那一回贝蒂娜是对的。不管我们多么需要省钱，也没有理由在枯燥单调的出差旅途中，让两个没什么私交的成年人住在同一间房里。但在很多其他事情上，贝蒂娜也正是那种喜欢找茬儿生事的员工，而且她好像觉得这样好玩。我的团队里都是性格直率、A型人格的成员，而她是嗓门最大、最让人讨厌的。在她的眼中，每件事都是对她的人身攻击，每个人都想跟她过不去。

可能贝蒂娜是这种人格类型的一个极端例子，但在任何一个单位里，你几乎都能看到像她这样喜欢惹是生非的人。怎么应付这种人呢？怎样尽量减少他们带来的负面影响呢？怎样防止同事之间产生冲突呢？

我在《女士》杂志工作期间正面对着这些问题。在我第二章讲的“下属造反”事件之后，《女士》的出版人帕特?卡宾请来一个叫玛格丽特?亨宁的商业顾问，让她帮助我们的团队重新回到正轨。

第30节：第三章 良师(2)

玛格丽特是西蒙斯学院的一位系主任，她后来跟人合写了一本叫做《女性经理人》的书，她对人有着敏锐的感觉。她找时间跟我们部门的每一个人都谈了话，然后请我去见她，要跟我谈谈她了解到的情况，看看可以如何加以改进。我们去了附近一家餐馆，刚一坐下，玛格丽特就直奔主题。她靠过来盯着我的眼睛，说："不错，贝蒂娜是个泼妇。你打算怎么办？"

我吃惊地看着她。我身陷办公室危机，以至于看不清问题所在——我曾经想，真正的问题是不是出在我身上。但突然之间我就意识到，玛格丽特已经抓住了问题的核心：贝蒂娜的确是个不好惹的人。我该怎么办？贝蒂娜就是贝蒂娜，我当然没法改变她。这时候我学会了人事管理的第一条重要法则，下一节我将重点讲述。

因人而异，有的放矢

在《女士》工作的第一年，我犯了一个错误：我用自己希望被别人对待的方式来对待别人。我从来不愿意花时间跟人客气两句，总是单刀直入。如果我觉得有些想法得让别人知道，那我就直接告诉他们，在有人不同意我的观点时，我也并不鼓励大家在一个问题上纠缠。我公事公办——有人可能会说这样很愚蠢。

因为我喜欢别人也这样管理我，所以我觉得这种方法适用于每个人。但我忽视了一个事实，那就是，人和人是不一样的，人们对同一件事会做出不同的反应。一开始我很沮丧，因为我不明白别人为什么对我的管理做出那样的反应。我希望改变他们，因为我相信自己的管理方式是最合理的。但不久之后，我明白了一点：自己做一点小小的改变，比所有人都为我一个人改变要容易、也更有效。毕竟，最终目的不是要强迫大家接受我的管理方式，而是要激发出每个人的最大潜力。当我把重心转移到这上面的时候，冲突就缓和了。

即便到了多年以后的今天，在担任了许多职位之后，我仍然记着这一条法则。作为赫斯特杂志公司的总裁，我拥有的是商业和市场类型的思维方式，而我每天面对的则是创造型的思维方式。如果我用对待营销和财务主管的方式来对待杂志编辑，他们肯定会觉得我是在说外语。所以，我尽量谈论他们感兴趣的话题——封面的选择、某一期中他们最喜欢的文章、他们是不是在做哪本书、网站流量等等。当然我们也会讨论杂志相关的数据，比如零售和订阅反馈或者照片成本，以及他们的预算是否充足，但我不能总是用生意头脑来做事。

《时尚芭莎》的出版人瓦莱丽?萨朗比耶在即将卸任《今日美国》的合作出版人的时候，也碰到了类似的事情。她经常半夜才下班，那时候电子邮件尚未普及，所以下班前她会走到各个工位前，在同事们的电脑屏幕上贴上黄色便笺。结果这些便笺成了办公室里的笑谈——大家开始管它们叫“黄色讨厌鬼”，因为他们讨厌一大早走进办公室就发现电脑屏幕上贴了几十张便笺，上面还写着简评或者指令（有时候还有脏话）。

第31节：第三章 良师(3)

后来瓦莱丽离开《今日美国》，去《电视指南》当了出版人。告别宴会上，她的同事们终于笑到了最后。我们一起到曼哈顿中心的“21俱乐部”，在觥筹交错和尽情欢笑中，瓦莱丽的团队送给她一个用那些“黄色讨厌鬼”贴满的大纸板。那些被贴过条的人在一片狂笑声中大声读出各自最喜欢的一条，于是“黄色讨厌鬼”的故事被永远写进了《今日美国》的传奇。瓦莱丽后来跟我说，那天晚上她意识到，不同的人对她的便笺的感受也不同——而且尽管大家在那天晚上都不介意这件事，但有些人其实觉得这些东西咄咄逼人，甚至让人讨厌。现在，她为下属和客户着想已经出了名，比如她会亲自给新雇员做意大利餐，或者在做成一单大生意之后送下属一个小礼物作为奖赏。

其实在任何地方都不可避免地会发生一些摩擦，尤其在一个大家都雄心勃勃、聪明而且上进的地方。摩擦是有益的，它能够增加办公室的活力并鼓励竞争。实际上，有一两个脾气火暴或者不容易相处的人在办公室里经常是有好处的，因为他们会给办公室带来新的活力。所以如果你发现自己的团队里也有这样的人，不用介意，你只要关注最终结果就可以了。其实如果最终完成了工作，达成了目的，那不论中间发生了什么，也许当时会让人紧张或是沮丧，但其实都只是一些小插曲而已。

如果你发现下属脾气暴躁，也可以用同样的方法来考虑。如果有人不断跟团队中其他人发生摩擦，想一想，这个人到底有没有对团队作出贡献，可能他（她）甚至还促进了团队整体的效率。如果他（她）作出了贡献，那么把他（她）留在身边就是值得的。只有在有人破坏了团队的稳定时，你才需要考虑下一步该怎么做。在《女士》杂志的例子中，我们后来还是留下了贝蒂娜，并且虽然她的确总在办公室里跟人发生摩擦，但她在杂志成功的过程中还是扮演了很重要的角色。而那才是最重要的。

无论你和团队成员的关系怎样，如果他们认为你是站在他们一边的，那他们就会拿出最好的成果。没有必要制造一种“我们和他们”的心态，这样只会让你的团队跟公司的其他人都对着干。

为你的人而战

瓦莱丽?萨朗比耶和我都还在《今日美国》的时候，有一天早上，我走进办公室，发现椅子上有一个信封。年终奖刚发下来，她留了个条说让我看看她拿的奖金，她自己看了很难受。瓦莱丽在前一年里工作非常努力。她每个星期都出差（常常不止一趟），她承担了很大的责任，而且取得了惊人的业绩。但当她收到奖金支票、满怀希望地撕开信封之后，却大失所望——公司认为她所有的努力就值这么点钱吗？她觉得这些钱只能算最低级别的奖金，只有象征意义。

在工作中得不到赏识的感觉是最糟糕的。瓦莱丽不只是因为奖金太少而失望，而是因为这让她觉得，别人认为她付出那么多都是理所当然的。如果她的上司们——包括我在内——对她的努力都不在乎，那她累死累活到底为了什么呢？

第32节：第三章 良师(4)

我拿着她的支票和便条去找CEO阿尔?纽哈斯，我告诉他，瓦莱丽应该得到现在奖金的两倍。他看了看支票，然后提醒我说，《今日美国》有一个分配奖金的标准，而根据这个标准，瓦莱丽已经拿到最多了。如果她还是不满意，那很遗憾，但那是制度，是给公司里所有人制定的，不是只针对瓦莱丽。

当时我有两个选择。我可以回去跟瓦莱丽解释奖金制度，并劝她接受；我也可以继续为她力争更多补偿。为了一个人而改变制度合理吗？如果一个人要求得到更多奖金，并且如愿以偿了，那当这个消息传开，会不会每个人都要求增加奖金？当然有这种风险——但我觉得瓦莱丽所做的已经远远超出了她的职责范围，这一点比那个可能的风险重要多了。

“我还是觉得瓦莱丽应该拿更多。”我对纽哈斯说，“她忙得像条狗，她为公司创造了巨大的利润，公司必须让她知道，这一切我们都看在眼里。”

他想了一会儿，说：“好吧，给她两张头等舱的机票，随便去哪儿都行。她可以找个地方好好度个假。”

瓦莱丽听到这个消息后激动不已。当然，那两张头等舱的票在当时可能超过5 000美元——是不算少，但她也不是没见过这么多钱。但工作获得认可让她非常高兴，这份礼物让她欢欣鼓舞地开始了接下来的工作。而这件事也让她坚信我会支持她，也许这才是最重要的。

领导需要支持下属，下属也需要支持领导。即便上司的职位比你高，他（她）也仍然需要支持。一个人的地位越高，他（她）得到感谢或者支持的机会就越少。的确，掌权的人一般不需要太多支持和安慰，但以我的经验来看，恰到好处的感谢或者一句当众的赞扬（只要是发自内心的，而不是奉承）总是让人高兴的。

为自己找一位良师

我在前面提到过《女士》的出版人帕特?卡宾。除了著名编辑格洛丽亚?斯泰纳姆之外，帕特是推动《女士》成功的幕后力量。而对于我来说，她是我的知己，也是我的良师益友。以前我觉得自己不需要请教别人。但现在回过头去看，这样做对你只有好处：找一位良师。

我第一次见帕特是在《女士》即将发行的时候，我应聘《女士》广告经理的职位，她是我的面试官。当时我已经在《纽约》杂志工作过，虽然我很喜欢那份工作，但一想到要加入这份富有开拓性的女性杂志，我还是十分激动。所以第一次跟帕特会面的时候，我精心打扮了一番，保持最迷人的笑容，打算直接迷倒她，让她给我一份工作。

但是，帕特不相信我。我可以肯定她当时就喜欢上了我，但她没有给我职位。大概一个星期之后，我们又见了一次，我再次以为她要雇用我了，但又一次大失所望。这种情况持续了几个星期，在大概第五次面试之后，我回到家里，那时候我还跟吉姆?奥卡拉汉在一起，他问我："凯西，她还没录用你吗？"

不久之后我知道，帕特?卡宾是一个非常谨慎而耐心的人，她到现在依然如此。她知道前面的路会很难走，所以她想百分之百确保打造出来的是一个最好的团队。她后来告诉我说，她想确定，在奋斗的时候，她找的这些人会跟她并肩作战。所以她不停地面试，直到最后，帕特终于相信，虽然我很年轻，而且没有管理经验，但我是这个职位的合适人选。

第33节：第三章 良师(5)

这些事情过去之后，帕特开始努力地发掘她在我身上看到的天赋。而我发现，我不仅能从帕特的教导中学到经验，而且光是看她如何工作也能学到许多东西。帕特有一种本事，可以在随和、让人愉快的幽默氛围中管理别人，她还懂得怎样可以不用呵斥就让大家都干劲十足。她不喜欢跟人发生冲突，但她让自己的管理风格产生了效果，而我从中学到了很多经验。

帕特还给了我许多精辟的建议，而有时候我不愿意听。曾经有一次，因为我自己缺乏耐心，险些犯下职业生涯中的一个大错，是她挽救了我。

经验之谈，择其善者而从之

在《女士》待了几年之后，我的事业有了飞速的发展，于是急切地想获得进一步的晋升。我从来没有试图隐瞒自己的目标，那就是成为一本杂志的出版人。在杂志界，主编是编辑领域的最高职员，负责杂志中的文章、照片和插图；而出版人则是商业领域的最高职员，负责保证杂志的销售量和广告收入，以获得商业上的成功。对于我这样的广告人来说，如果能当上出版人，那就意味着我已经在自己这条船上当上了船长。

于是，30岁那年，当我有机会去一份叫《康涅狄格》的小杂志当出版人时，我准备跳槽了。这是我一直都在等待的机会，现在它即将成为现实了。我迫不及待地要把这个消息告诉帕特。

出乎我意料的是，帕特对此反应很冷淡。“哦，别急。”她说，“你确定你想这么干吗？”

“当然。”我说，她的话刺痛了我，“你知道当一个出版人是我的梦想——现在我有机会了。你觉得我不应该去吗？”

她说：“凯西，你真想到康涅狄格那个小镇里去当一本小杂志的出版人？那儿离纽约可有两个小时的车程。我知道你很兴奋，但不应该

一有机会就跳槽。你得等待适当的机会。”

我辩解道，如果我抓住这个机会，那么就能更快地得到更高更好的职位。但帕特的态度很坚决：“别这样，凯西。这个地方不适合你。耐心一点。我保证，你迟早会当上出版人的。”

我不知道该怎么办。我如此渴望成为一个出版人，并且能获得这个职位真的让我非常激动。我认识《康涅狄格》的老板，也很喜欢他，是他亲自请我去的。我真的很伤心，但我最终决定听帕特的。事实证明她是对的。尽管一开始我很怀疑，担心听从她的劝告是不是犯了一个错误，但两年后我升任《女士》的合作出版人，又过了3年，我回到《纽约》杂志当了出版人。

如果我不听帕特的劝告，会不会对我的事业造成影响呢？即使我真的去了《康涅狄格》，最后很可能还是跳槽去更大的杂志。而选择留在《女士》则让我能够留在纽约的杂志界，让自己的资历不断增加，最终更快地获得回报。作为一位旁观者，帕特凭借自己丰富的经验，清楚地认识到，如果我可以更耐心一点，我的事业将会如何发展。我非常感激她提出这个建议，而且很高兴自己听从了她的劝告，并且在此后很长一段时间里能安下心来工作。

第34节：第三章 良师(6)

你在工作中面临什么样的问题？你是否问过自己这些问题： 为了推动事业的发展，下一步最明智的做法是什么？

我的专长是否更适合另一项工作，而不是现在这个？

我是否该休整一段时间，去读个MBA学位？

我该如何利用人际关系为自己创造机会？大多数人几乎时刻都在想着这些问题。让我们面对现实吧，要弄明白怎样在职场中自由翱翔可不是一件容易的事。如果你很聪明又干劲十足，当然可以自力更生——但既然可以从他人的经验和智慧中获益，为什么非要靠自己呢？不要害怕寻求帮助。找一个良师——一个了解你的人，同时你也信任、能与之交谈并寻求建议的人。而且不要以为你只能找一个。你的需求会随着时间而改变，所以当你的事业进入一个新阶段，会有别的人能给予你帮助。

给别人当良师

在我们继续这个话题之前，我得澄清一下我所说的“良师”的意思。其实我从来没有真正喜欢过这个词。如果你给别人当“良师”，并不是说你得成为他们的大哥哥或者大姐姐。你不必凡事都给他们建议，也不必追问他们后来的每一步行动。我的建议比较简单而且比较灵活，那就是了解别人的潜质，并在别人需要的时候尽你所能，帮助他（她）发挥出自己的潜力。

通常在任何地方，你都会发现至少一个年轻人有一些特质和一些特殊的活力。优秀的人到处都是，但特别的人出现在你眼前时，你就该去了解他们，他们就是未来的领导者、创意人才或是出谋划策的良将。一方面，帮助他们提高能力对你的公司也有帮助。另一方面，你将和有才华的人建立牢固的关系，这层关系迟早会派上用场，因为你们都将在职场中继续前进。

找成功人士问一下，他们的事业早期是什么样的，几乎每个人都会跟你说起那个最早对他（她）的能力表现出信心或者给了他（她）真诚鼓励的人。通常，他们多年来都保持着密切的关系，而且他们继续从彼此的关系中获益。

我的情况也是这样。帕特?卡宾和我关系一直都很好，而且多年来我们帮过彼此很多忙。2006年，当我有幸获得“亨利?约翰逊?费希尔杂志终身成就奖”的时候，我可以选择找一位传媒界的名人来介绍我，但我选择了帕特。她做了一场完美的演说，我和家人一起坐在一个宴会厅里，那里挤满了业内的同行，大家听帕特讲述我们一起做过的事情，以及我们是如何努力改变人们对职业女性的看法，我异常感动。那一刻我永远无法忘记。

所以记住，给人提供建议会给彼此都带来好处。在事业中，寻找那些有才华的人，不管他们的职位比你高还是不如你，多年后这些关系会给你带来巨大的好处，甚至还可能使你们建立深厚而长久的友谊。

不要把非个人的事情个人化

几年前的一天，赫斯特的一位主管走进我的办公室，向我诉苦。

她说：“凯西，我刚听说今天下午有个会，我应该去参加，但没人跟我提起过。我不知道为什么不通知我，我肯定应该参加的。”

第35节：第三章 良师(7)

“那就去参加吧。”我说，“就当是别人一时疏忽吧，你该做什么就做什么吧。”她好像很惊讶，但后来她正是照我说的做的。而且后来我们知道，并不是有人故意不通知她，那真是一个疏漏。而她也犯了一个错误，她忘记了这条重要法则：不要把非个人的事情个人化。

办公室有点像一个家庭——你被领进了一群人中间，这些人原本不会跟你有任何关系，但现在你却要跟他们建立密切的关系。而且正如在家里一样，这种亲密关系会导致很多冲突，有些会真正爆发出来，而有些则积压在各自的心里。但据我的经验，其实真正针对个人的冲突比人们想象的要少。有人经常介意别人的无心之语，或者喜欢把无关的事情扯到自己身上，觉得这些都是对自己的侮辱，但其实别人并不是那个意思。而且不幸的是，一旦人与人之间产生了一定程度的摩擦或不信任，这种关系经常就会不断恶化，于是摩擦和不信任真的开始出现了。

碰到以下这些情况你会怎么办？ 办公室里一群人出去吃午饭，讨论即将开始的项目，结果没有叫上你。

开会的时候有人打断你的话，并反驳你的想法。

同事在回复邮件中对你提出了尖锐的批评，并且把邮件抄送给了部门其他人。在这种情况下，许多人很自然地会觉得，这既是对自己工作的冒犯，又是对自己人格的蔑视。有时候我们太看重自己的想法，于是无法想象真会有人反对它们，所以我们认为发生这种事一定是针对个人的。当然，有时候是这样。但我有一个小诀窍：冲突发生的时候，不管它是合理的批评，还是针对个人的矛盾，或者是介于两者之间，你都应该认为完全不存在针对个人的因素。

将冲突视做是为了工作而不是针对个人，可以达到两个效果。第一，你不会在无意中反应过度，在不是针对个人的事情上看到个人因素。第二，这样可以有效地减少可能存在的个人冲突。你可以这么

想：在办公室里试图招惹你的人，其实是想要支配或者控制你。而如果你不在个人层面上做出回应，你就拒绝了他（她）的控制。与同事卷入一场个人争斗几乎不会有什么好处——但拒绝被扯进个人争斗却有着巨大的好处。

曾经有位同事养成了一个习惯：开会的时候让我丢脸。因为我们在同一个团队工作，所以事先都会共享各自的信息，然而每次跟公司里其他人一起开会的时候，他都会提出一些新的情况和资料，让我看起来像是没有做好准备。这快把我逼疯了。我想不明白他为什么一个劲地要打击我。而当我问他的时候，他总是一口咬定不知道我在说什么。

随着时间的流逝，我越来越恼火，而且这种焦躁开始影响到我们在工作上的关系。一天下午，我突然想到：他是部门里的宠儿，他不会离开这里，我在未来很长时间里都要跟他打交道，所以我得找到办法，跟他进行有效合作。

我决定忘掉那些妨碍工作的愤怒。如果最糟糕的情况就是他在会议上对我进行攻击，那我可以忍受。现在应该注意同事的优点，而优点绝对是可以找到的。此外，我定期跟他单独碰面，这样他就可以在私下说出他对一些策略的担忧和不同的观点。

第36节：第三章 良师(8)

从那时起，我很容易就摆脱了之前的恶劣情绪。这个人偶尔仍然会在会议上卖弄他掌握的新情况，但我学会了按照他的习惯来进行工作。我们的关系获得了极大改善，并且在同一个团队中共事多年，取得了巨大的成绩。

这个技巧在处理小问题时效果非常好。但如果你遇到的冲突不只是拌一两句嘴的问题呢？该怎么对付那些对你无礼的人？你当然可以去把他们车胎里的气放掉，或者在办公室的节日聚会上让他们出丑，尽管这可能会给你带来一时的满足，但最好还是用光明正大的办法。

不要让你的工作中存在嫉恨

我在《女士》工作的时候，有天下午去拜访了一家纽约广告公司的媒体总监。我跟他约这次见面是为了给他看我们最新的订阅调查，看看都有谁在购买和订阅《女士》杂志。

许多杂志只把订阅调查作为广告销售战略的一部分，但对《女士》来说，这部分非常重要。女权运动方兴未艾，它在各方面引起的争议也是如此。新闻报道大多关注女权运动中比较激进的部分——电视里都是烧胸罩、示威的场景和挥着拳头的女人——这把许多潜在的广告商都吓跑了。我们需要释放出这样的信息：我们的杂志有广告商需要的良好读者基础。而要做到这一点，就得给他们看订阅调查。

我跟这位媒体总监约的时间是下午两点，在一天中的这个时间跟人见面是最糟糕的。首先，因为正在消化午饭，新陈代谢减缓了，人们经常会犯困或者集中不起精神。其次，那时候正流行“三巡马提尼午餐”。我到了之后，很快就发现这种午餐的效果正在这位媒体总监的身上显现。

但我还是做好了准备，订阅调查让我很激动，我准备推销了，于是我开始行动了。我把调查递给他——调查印在鲜艳的粉色纸上，正

面有大大的白色“女士”字样——然后就开始滔滔不绝，一页页地翻着说下去。

从一开始我就看出他心不在焉。他靠在椅背上，疲倦地揉着眼睛，看起来异常无聊。但我仍然尽职尽责地说着，希望只要再加把劲就能吸引住他。结果就在我开始说到报告核心部分的时候，我看到他从桌上拿起那份调查报告，慢慢举到脸上。让我震惊的是，接下来他发出了我听到过的最大、最夸张、时间最长的吸痰声。突然之间我们就像是站在操场上的两个10岁小孩；我惊恐地看着他准备把一口有史以来最大的痰吐到我们的调查报告上。

谢天谢地，他没有真的吐。但似乎觉得他的意思表达得还不够明确，他把调查报告翻过去丢到了地上。我惊愕地看着他，全身的血都涌到了脸上。我能听到自己心跳的声音，我愤怒到发狂了。我回过头看着屋里剩下的唯一一个人，那是他们的一个初级客户人员，他默默地坐在那儿，看着地板，一句话也不敢说。

“这次见面到此为止。”我喝道。我站起身，一把抓过自己的东西，以最快的速度冲出了屋子。

第37节：第三章 良师(9)

我有生以来从未受过这种侮辱。我怒气冲冲地一路回到杂志社，然后直接冲进了帕特?卡宾的办公室。我的脸涨得通红，浑身发抖，眼眶湿湿的，眼泪快要掉下来了。我跟帕特说了事情的经过，她马上给那家广告公司的总裁打了电话，告诉他发生了什么事情，要求他们道歉。

“他们什么时候见面的？”那个总裁问帕特。

“两点。”她回答，“这很重要吗？”

“哦，”他笑了笑说，“好吧，他很可能中午喝了几口。如果可能的话，你们应该跟他约在早上。”

这次事情让我有足够的理由记恨这个家伙。他试图在各个方面羞辱我，我无法想象再跟他打交道。以前我也曾经在工作中被别人弄得不高兴，但这回我的愤怒和厌恶到了顶点。

像往常一样，帕特?卡宾总是能够用她理性的声音来引导我。她坚定、从容而平静地劝导我，让我明白记恨这个人不会给我带来丝毫的好处，反而很可能只会伤害到我，因为他是一家广告公司的媒体总监，我们很可能会再次碰面。即便过错完全在他，记着这事不忘也只会让我自己更不好受。

果然，后来我又一次碰到这个家伙。他后来去了西部的一家汽车公司工作，在那件事情发生几年之后我又见到了他。我们在会议室里一起坐下，他似笑非笑地看着我问道：“你还记得我们在纽约的那次会面吗？”

“哦。”我说，脸上堆满了笑，“你不会真以为我会忘掉吧？”这让他一时不知所措，过了一阵子他才意识到我没打算纠缠这件事。把这件事放到一边之后，我们开始谈生意，这回我们就可以很专业、很有效地打交道了。

所以，为了你自己，不要记恨别人，不管你多么想这样做，不管这看上去是多么自然的反应。记住：最终被伤害的只会是你自己。

在《纽约》杂志时，有一天下午我对市场推广经理感到很恼火。她做的一件事情——现在我已经不记得那是什么事情了——激怒了我，我怒气冲冲地闯进了她的办公室。

我在她的桌前站着，对她大声呵斥，完全没有意识到办公室里还有其他人，而且就坐在我身后的沙发上。我转过身发现她丈夫坐在那儿，脸上满是震惊的表情。我突然之间感到极度尴尬。我看起来一定像是个疯子，冲进来用那种语气跟她说话。如果我知道他在那儿，无论如何也不会这么干的。我深深吸了一口气，道了歉，走了出去。

接下来的几天里，我一直在想我当时的反应。如果在别人面前那样说话会让我觉得很尴尬，那没有别人的时候为什么就可以那样呢？用坦诚直率的方式跟人打交道不是更好吗？还是说用希望别人对待自己的方式去对待别人才更重要？

此外，我想要的到底是什么？释放感情当然感觉不错，但这就跟怨恨别人一样，也是徒劳的。我最终的目的终究不是要让她难受或者后悔。鉴于我的表达方式，她很可能会觉得我是在针对她个人，这对团队不会有任何好处。我的最终目的当然是要她改进工作，让她不再犯这种错误。

第38节：第三章 良师(10)

慷慨地赞美，谨慎地批评

生意从根本上来说并不是跟数字、市场或者产品有关。它跟人有关。你越了解人——你的客户、你的上司、你的同事——你就会越成功。而了解人的关键之一就是要认识到，他们并不像你想象的那么复杂。

人们喜欢受到赞美，不喜欢被批评。很简单，不是吗？赞美让我们感到充满活力和自信，而批评让我们感觉糟糕和不自信。所以，你应该慷慨地赞美你的同事，而只在那些真正重要的事情上提出批评。记住，说话的内容和方式都很要紧。

在20世纪90年代末期，《红皮书》（Redbook）杂志主办了一场在白宫会见当时的第一夫人希拉里?克林顿的盛大午宴。主持午宴的是《红皮书》当时的编辑凯特?怀特，她很紧张。她在职业生涯中见过许多名流，也知道在一场群星闪耀的活动中应该怎么做。但在白宫，一切都不同了。午宴开始前，凯特把所有细节都想过了一遍，脑子还在飞转：我的连衣裙是不是太短了？我有没有把所有的事情都记下？我会不会把开场白搞砸？我从来没有见她这么紧张过，之前没有，之后也没有。

我和她一起到典雅的东厅去，在走上华贵的楼梯时，我靠近她低声说道：“凯特，你穿那件衣服真好看。”她后来告诉我，那句小小的鼓励一下子把她从焦虑中拽了回来。她想让自己光彩照人，于是穿上了一条短连衣裙，戴上了一条漂亮的披肩——但当她来到白宫，看着那些威严的房间和遍布四处的柱廊，就觉得很尴尬——也许应该穿得更稳重一些。我的赞美让她找回了信心。当她大步走上讲台开始说话的时候，你根本不会想到她曾有过一刻的疑虑。

言语的分量很重，所以要谨慎地选择和使用。同样重要的是要记住你在跟谁说话。如果你花点工夫考虑一下，如何跟这个人沟通最有

效，那你将会更加成功——这就是下一个故事要告诉你的。

真正的机会只有一次

1999年1月底，我回老家芝加哥参加一个会议。这不是一个普通的会议。我和赫斯特旗下《好管家》杂志的主编埃伦?莱文一起，要在奥普拉?温弗瑞的哈泼公司做一个报告。我们想让奥普拉做一份她自己的杂志。

奥普拉当时已经非常成功了，演过一部极受欢迎的电视剧，还因出演《紫色》而获得奥斯卡提名，她还多次荣获艾美奖。她的乐观和自信鼓舞了无数女性，她的书友会对出版业产生了前所未有的影响，而她在“最具影响力人物”的排名也稳步上升。尽管能去哈泼公司商谈让我们非常兴奋，但奥普拉已经明确表示过她暂时还不考虑办杂志的事情。

她曾对埃伦说：“许多人跟我提过这事儿，但我对办杂志没什么兴趣。不过你们还是来一趟芝加哥吧，我们聊聊。”

我们约了奥普拉的律师兼代理杰夫?雅各布斯见面，但不知道奥普拉本人会不会来。我从来没见过奥普拉本人，但她明朗而积极的思想和个人魅力让我觉得她非常适合办一份杂志。可以理解，奥普拉想要维护自己的名誉和形象，所以我们得从两个方面消除她的疑虑：首先，杂志可以积极地传播她的理念；其次，在她的这次冒险之旅中，赫斯特将是合适的伙伴。我们知道其他杂志公司也在跟奥普拉接洽——她后来告诉我们，在6个月的时间里有5位主管给她打过电话——所以这次将是我们赢得她支持的大好机会。

第39节：第三章 良师(11)

我们被领进了一间雅致的小会议室，在一张长桌前坐下。杰夫?雅各布斯和哈泼公司公关团队的几个人进来之后，会就开始了。我们刚寒暄了几句，会议室的门突然被推开了，奥普拉像一阵风一样进来了。

因为工作的关系，这些年来我见过很多有权势、有魅力的人，从政治家到CEO，再到电影明星。但说实话，我从来没有见过奥普拉?温弗瑞这样的人，她一踏进屋子，整个屋子的气氛都为之一变。她就像一个1万瓦的明灯，她的出现令人兴奋。她看起来就跟电视上差不多——相似的发型，会说话的眼睛，自信的笑容——但不知为什么，看见本人的感觉还是完全不同。我知道这听上去很奇怪，但奥普拉给屋里带来了炫目的光彩。在她进屋之后，有那么一会儿我都说不出话来。然后我伸出手去欢迎她。

我们一直期待的正是这一刻。我们可以跟奥普拉一起创造出一份出色而具有开创性的杂志，对此我深信不疑。现在，就在这里，我们有当面说服她的机会。我们准备好了吗？是时候了。把握这个时刻。先等一下。我说的“把握这个时刻”是什么意思呢？也许跟你想的不太一样，所以我先解释一下。

我们知道这也许是见到奥普拉的唯一机会，所以早上埃伦和我都格外仔细，确认我们做好了一切准备。我们很早起来，一起把材料又整理了一遍。为了给她留下一个好印象，我们精心打扮了一番，提前15分钟抵达哈泼公司，我们俩都气喘吁吁的，准备随时开始了。奥普拉走进来的时候，我一下子兴奋起来，我开始“启动”了——准备做一次最热情、最有活力的报告。

然而如果我们不是在几周前就开始准备，那么此刻的一切都没有意义。一听说将与哈泼公司的人会面，埃伦、德布?施赖弗和我立刻开始行动，我们尽力打造一份最完美、最有吸引力的报告。我们一丝不

苟地进行调查，为报告的成功打下基础。这就像建造一座富丽的新宅——不管建筑多么漂亮、多么气派，如果这幢房子没有平淡、传统、单调乏味的地基，那它就一钱不值。

在会议之前的几个星期，我们开始收集报告的材料。我们希望奥普拉能真正考虑做一本杂志，于是埃伦和一个由编辑和美工组成的小团队准备了几页小样，让奥普拉能亲身感触一下。埃伦把一些模拟封面和用不同字体做成的徽标放到一起，让奥普拉看到她的杂志看上去是什么样子。我们订购了许多种优质的纸样，这样她就能亲自感受纸张的质地并挑选自己喜欢的了。我们还把空白的纸张装订起来，让她感受一下杂志的重量和体积。我们甚至还做了一些模拟的目录，让她看看杂志每个月会报道些什么。

在去芝加哥之前两天的晚上，德布、埃伦和我坐在赫斯特的一间会议室里，准备报告内容。当我们一起把那些纸塞进文件夹时，我突然觉得好像回到了《女士》杂志，回到了整个广告团队一起工作、一起装信封、准备出差的日子。尽管已经过去了好几年，我仍然爱着那时候的每一刻。我们三个人有说有笑，一起干着活，对于即将跟哈泼公司会面感到越来越兴奋。

第40节：第三章 良师(12)

第二天是星期三，埃伦和我飞抵芝加哥。我们想提前一天到，这样即使航班万一出现什么问题也不会迟到了。那天晚上我躺在酒店房间里，想着第二天早上会面的事情。我们已经做了一切准备，当我再次回顾我们准备的报告时，我相信我们遵循了第二条把握机会的准则：因人而异，有的放矢。奥普拉走进来的时候，对报告表现出极大的关注和坦诚。于是我们就用她最熟悉、最擅长的方式跟她交流。

“我们想给你看一段视频。”我说，并让其他人把灯调暗。视频在屋里一个巨大的电视屏幕上开始播放了，一个女声画外音说道：“她很真实！我觉得我会跟她合得来的。”在接下来的4分钟里，我们一起看着在弗吉尼亚一处大卖场随机采访不同妇女的片段，她们都希望奥普拉做一份杂志（“做吧，姑娘！”），埃伦?莱文则向她说明做一本杂志会达到什么样的效果。埃伦突然说：“电视引发了你的食欲，而杂志则会填饱你的肚子。”

这段录像成本并不高，做得也不是很精致，但却绝对有感染力。我瞥了一眼奥普拉，她已经完全被吸引住了，专心致志地看着，脸上带着一丝笑意。被采访的这些人都是每天在节目里跟她通话的女性，她们几乎是在求她做一份杂志。你可以明显感觉到她们的激动。我坐在那个漆黑的屋里看着这段视频的时候，也感觉到了这一点。

灯又亮了，埃伦和我立即把准备好的一包包材料发给他们——模拟封面、目录、光滑的纸样，还有装订好的杂志小样。奥普拉不仅视觉敏锐，在触觉上也同样如此，所以我们想让她触摸和感觉一下这些东西。她面带微笑，一页页地慢慢翻着。但我们还没有取得最后的成功。

奥普拉后来曾在一年一度的美国杂志研讨会上发言说：“她们这个报告让人难以置信，简直眼花缭乱……但我还是对她们说：‘不，我只是觉得我的事情很多，我做了数千期节目，我不知道为什么还要进军

杂志业。而且这些年我除了自己买杂志看之外，对这个领域的其他方面一无所知。’”

这正是问题的关键：奥普拉每天要录两期节目，对她来说，做一份杂志有什么好处呢？对大多数人来说，这么做也许会增加个人的知名度，可能带来巨大利润并使之有机会把品牌做大。但了解奥普拉的人都知道，这些都不是她做事的目的。奥普拉的成功并不是因为她追求成功，而是因为她给观众提供了可靠、真实的信息，让他们能够“过最好的生活”。她热衷交际，所以只有让她相信杂志将是传达这一信息的有效渠道，她才会去做杂志。

“你知道你为什么该做杂志吗？”埃伦说，“因为你热爱文字。而杂志就是呈现文字的东西。它是有形的，可以传阅，它会与你携手并进。”奥普拉点着头，继续翻看那些纸样。

奥普拉有一个非常成功的书友会，所以她当然了解印刷品的影响力。她热爱阅读，并做过一次感人的演讲，谈论书籍和杂志如何在她苦难的童年给她以慰藉。埃伦继续说：“你每天在电视上出现，你说出了很多好东西。但随后它们就不存在了。你把话说出去，它们就不知到哪儿去了。但写下来的东西——你可以把它拿在手上——你可以回过头来重新阅读。”

第41节：第三章 良师(13)

如果你觉得做生意就是跟数字打交道，那么这番话在你听来一定很愚蠢。但用奥普拉?温弗瑞自己的语言——依靠信息而非金钱，依靠个人影响力而非利润——来打动她同样是一个明智的商业策略。就我的经验而言，仅仅关注数据、广告、发行量或者其他任何的标准，是无法创办或经营好一份成功的杂志的。首先，最重要的一点是，你必须向读者提供一个引人注目、与众不同的产品。做到这一点，广告、发行这些自然就会来了。奥普拉的亲和力肯定是极度引人注目的，所以关注那些参照标准没有意义，因为奥普拉无论如何都不会被那些东西所激励。

事实上，在整整90分钟的会议里，我们根本没有谈论一项指标。我们讨论了杂志会是什么样，叫什么名字（我们最初提出的一个建议是叫《心灵》，但我们一直都希望奥普拉能把自己的名字放上去），以及这本杂志是做给谁看。屋里的气氛变了，开始让人感觉像是奥普拉节目中的氛围——积极、温暖和乐观。

在赢得奥普拉的信任方面，我们幸运地占了先机。这些年来，她的照片数次登上《好管家》的封面（那几期总是很畅销），而且她欣赏我们在文章中以及与她打交道时表现出的坦率。我们的作者从来没有试图耍什么花样让她透露出一些花边消息或者令人尴尬的内容，她也喜欢编辑挑选的那些封面照片。《好管家》的封面曾登过一张她和她的两条狗的照片，她曾经告诉埃伦说，那是她最喜欢的封面。所以，多亏了埃伦，我们有了一个坚实的基础来继续后面的工作。

其间，奥普拉说了一件事：“几天前，节目结束之后，有一位女士从观众席站起来说：‘你该办一份杂志！’在场者中有人开玩笑说是不是赫斯特安插的人（我们没有！）。”但很明显，对于奥普拉来说，许多因素一起产生效果了。她的行动非常依赖直觉，而我们很幸运地利用了这一点。

在报告结束时，奥普拉准备走了。她说自己还没有决定是否要做一本杂志，还说要为此去祷告一番。但接着，她用她那天鹅绒一样的声音说道：“如果我要做，就跟赫斯特合作。”说着，她离开了会议室。

埃伦和我大功告成。我们跟杰夫?雅各布斯和哈泼公司公关团队成员握了握手，然后一路直奔一直等在外面的车，随后像两个孩子一样大笑起来。我们坐在后排击掌庆贺，好像刚刚赢得了超级杯橄榄球赛一样兴奋。我们一边笑着，一边手忙脚乱地翻出一部电话打给德布?施赖弗。电话刚响了半声她就接起来了。“怎么样？”她问。于是我们兴奋地大声告诉了她整个过程。

2000年4月，《奥普拉杂志》创刊，它迅速成为史上最成功的新杂志。绝大多数杂志都需要至少5年才能开始盈利，而《奥普拉杂志》从第一期就开始赚钱了。《广告周刊》授予了《奥普拉杂志》“年度最佳新创刊杂志”的称号，《广告时代》则授予了它“年度最佳杂志”和“年度最佳新创刊杂志”的称号。往后它每年都会赢得许多杂志奖项，它如今已成为赫斯特旗下盈利排名第二的杂志，这还是在我们跟奥普拉平分利润的情况下。

第42节：第三章 良师(14)

在奥普拉、主编埃米?格罗斯和撰稿人盖尔?金的指导下，《奥普拉杂志》多年来一直是一份优秀的评论刊物。在发行以来的7年里，它成功地影响了大批读者，他们都渴望从它那里获得积极的信息。并且正如我们所期待的，杂志将奥普拉的思想传播得更加广泛。

但必须记住，如果在那次重要的会面中我们没能把握住机会，那我们永远不会和奥普拉一起创办这份杂志。真正的机会往往只有一次——所以好好把握吧。第四章恐惧第四章恐惧我在《纽约》杂志做出版人时，有一天下午，我要向杂志的老板鲁珀特?默多克做一个报告。当时的默多克还不是传媒大亨（尽管他已经有了《纽约邮报》和《村声》杂志）——但他已经是一个有权势而且令人畏惧的人物——以及一个富豪，一个有着好斗名声的报业继承人。

默多克是澳大利亚人，他说话的方式总是让我不知所措。他说话的节奏很奇怪，而且喜欢在做出回答之前停顿一下，这总让我们的对话无法顺畅进行，所以不论是很多人在场还是我跟他一对一谈话，在他面前我从来没有感觉轻松过。他很聪明，做事很专注，不是一个适合聊天或者开玩笑的人，而且由于种种原因，我们早年间的交流总是充满了一种奇怪的僵硬的感觉。我与生俱来的活跃个性在他面前从来没有发挥过作用。

那天，我要去他在《纽约邮报》总部的办公室做一个报告。我们刚收购了一份杂志，我的报告要说的就是如何将其并入《纽约》杂志，以及我们需要多少钱来给它做宣传。

我和另外两个主管（其中之一是我的上司）到了默多克的办公室外面，然后我们三个人被带了进去。本来我们计划的是要在那儿待一个小时左右，而且事先准备得非常充分，还带了图片和讲义，里面有他需要知道的所有细节。我做得非常努力，当我走进他办公室的时

候，我甚至可以感觉到肾上腺素开始猛增。每个人都想把报告做好，尤其在给公司老板做报告的时候。

办公室很宽敞，窗户面朝东河，默多克正坐在办公桌后面。他站了起来，简单打了个招呼，然后就从他那副半月形的老花镜上面盯着我们说："我打算就站着。我发现站着的时候，会都开得比较短。"他的眼睛来回瞄着我们几个。

我们一下愣住了。默多克真想听这份报告吗？我们要向他要一大笔钱，而他的意思很明显：让我们长话短说。他有急事吗，还是有什么其他的事情要做？因为我还不是很了解他，所以不知道他突然说出这话来是什么意思，甚至一度怀疑他是不是对买下这份杂志后悔了。

我跟另外两个人交换了一下眼神，飞快地做出了决定：把一个小时的报告缩短到4分钟，我来做。

默多克还站在那里，从眼镜上边盯着我们。我飞速地想了一遍有关的想法和数据，把所有东西压缩了一下，把我们辛辛苦苦找来的所有支持论点的细节都省略了。这就像读完一部长篇小说之后写一篇导读而不是做一个专题论述，但我不得不认为他想要的就是一篇导读。我一口气做完了报告，说完之后，默多克说："谢谢你，凯西。我明白你想要做什么，也知道你们为什么需要宣传经费。我同意了。"

说着，他坐下了——这就表示会议结束了。我长出了一口气，感到一阵轻松。准备充分和快速决断让我们渡过了难关。

恐惧——对别人可能做出的反应的恐惧、对可能发生的意外的恐惧、对失败的恐惧——是工作中非常现实的问题，而学会应对恐惧则能给你无穷的力量。你不光可以学习消除恐惧带来的负面影响，还可以让它转而给你带来好处。